



CONVERGENCE

Vol. 15, n° 5, novembre 1999

Cultiver la SST : Un art !

Sommaire

Promouvoir la santé et la sécurité au travail ou comment vendre celle-ci à vos employés	2
Comme au golf... L'approche est très importante	4
Programmes incitatifs : Ne faites pas n'importe quoi !	7
Que faire avec les déviants ?	10
Au nom de la loi... formez !	11
Moi, j'enseigne, mais eux, apprennent-ils ?	13
« Si c'est juste pour le 1%... ça ne vaut pas grand-chose ! »	15
« Un petit rafraîchissement, ça ne fait jamais de tort ! »	18

Promouvoir la santé et la sécurité au travail ou comment vendre celle-ci à vos employés

Il y a relâchement dans les méthodes sécuritaires de travail ? Les employés portent plus ou moins leur équipement de protection individuelle ? Les contremaîtres sont fatigués de répéter ? Les cadres ne s'en soucient guère ? Comment vendre à vos employés et aux cadres les bienfaits de la SST ? Voici quelques ingrédients de la recette.

Premier ingrédient : Une culture SST

En principe, lorsqu'une entreprise a des racines profondes en SST et qu'elle considère la santé et la sécurité comme une de ses valeurs, elle met de l'avant des lignes directrices. Du Pont Canada l'a fait en décrétant que la sécurité, le bien-être des employés, la protection de l'environnement et l'intégrité individuelle et collective sont pour l'entreprise des valeurs essentielles qui n'admettent aucun compromis. D'ailleurs, la politique de la sécurité chez Dupont reflète cette valeur : « [...] la gestion de la sécurité fait partie intégrante de notre exploitation et elle est fondée sur la conviction que tous les accidents et toutes les maladies professionnelles peuvent être évités ; que nous sommes responsables de notre propre sécurité et de celle de nos compagnons de travail ; que les cadres sont responsables de la sécurité des employés qui relèvent de leur autorité¹. »

Avec une telle politique, il y a un message clair et un engagement de la direction à l'effet qu'il faut endosser cette responsabilité et que tous doivent aller dans la même direction. La santé et la sécurité ne sont pas seulement l'affaire du coordonnateur SST, du comité SST ou du superviseur ! Tout le monde doit emboîter le pas. Donc, lorsqu'il y a une culture en SST bien établie, il est plus aisé, pour la personne responsable, de promouvoir la SST dans l'entreprise. Mais attention, il ne s'agit pas seulement d'afficher la politique de la SST dans le hall d'entrée ! Et cela ne doit pas être non plus l'effet d'un moment ! La politique doit se traduire par des actions concrètes quotidiennement.

Deuxième ingrédient : La confiance

Vous avez établi un plan d'action en prévention ? Vous avez intégré les activités SST aux responsabilités des personnes en place ? Vous évaluez vos résultats et réajustez le tir au besoin ? Mais vous savez qu'il faut faire plus ! Comment vendre ou promouvoir la SST au travail ? Tout d'abord, demandez-vous si les gens ont confiance en vous - ou ont perdu confiance en vos projets SST. Dans votre entreprise, les gens ont-ils confiance en vous quand il s'agit de régler des problèmes de SST ? Les gestionnaires font-ils preuve de leadership et donnent-ils leur engagement envers la sécurité ? M. Robert Richards, directeur et rédacteur en chef de la revue *Travail et Santé*, mentionnait récemment² « [...] en prévention, la confiance est un élément de base de la réussite pour être crédible en SST tant au niveau des employés qu'au niveau de la direction ». Maintenir la confiance demande des efforts constants. Pour mériter cette confiance, il vous faudra être reconnu pour votre compétence, votre écoute, votre discrétion, votre jugement, votre sens de l'équité et votre capacité de passer à l'action.

Troisième ingrédient : La motivation

Vendre la SST, c'est aller encore plus loin. Il s'agit maintenant de convaincre cadres et employés qu'ils ont intérêt à faire de la prévention. Il faudra donc leur démontrer qu'ils en retireront un bénéfice. En fait, les comportements sont largement conditionnés par les pratiques de gestion, l'attitude des collègues et des superviseurs, l'organisation du travail et la technologie. C'est sur l'ensemble de ces facteurs qu'il faut agir, si l'on veut que le milieu soit plus propice à l'acquisition de comportements préventifs. Chercher à savoir ce qui motiverait vos employés à passer à l'action. Pour les cadres, la réponse tournera sûrement autour de la rentabilité. Pour les employés, ce sera probablement de faire facilement et sécuritairement leur travail, en vue d'une retraite en santé. Lorsqu'un employeur montre qu'il se soucie de ses employés, ceux-ci répondent positivement au message qui leur est envoyé.

Quatrième ingrédient : La sensibilisation et l'information des employés aux dangers

Comment faire en sorte que les employés reconnaissent les dangers dans leur environnement de travail et préviennent les accidents ? En leur transmettant des informations qui viseront à accroître leur niveau de connaissance de ces dangers pour les amener à adopter un comportement sécuritaire. Majoritairement, c'est ce que font les employeurs dans un premier temps. Ils informent. L'information verbale constitue la principale méthode de transmission des connaissances. Lorsqu'on informe les employés sur un sujet spécifique, on les renseigne, on les met au courant de quelque chose. Cependant, elle constitue le niveau le plus passif de l'acte d'apprendre, celui où l'employé reçoit l'information.

La formation se distingue de l'information par le fait que la première fait plus que renseigner. Elle est active et organisée. (Voir l'article « Moi, j'enseigne, mais eux, apprennent-ils? ».) Par la formation, vous voulez que les employés utilisent l'information et développent des habiletés. Par exemple, conduire sécuritairement un chariot élévateur. Un processus de formation succède à l'information. Par contre, s'il y a un processus d'information, celui de formation n'intervient pas nécessairement après.

Nous pouvons aussi informer les employés en utilisant les émotions par exemple, en projetant un film très détaillé d'un accident. Toutefois, cette façon de faire donne généralement des effets très éphémères, puisqu'une fois l'émotion passée, il faudra recommencer !

Cinquième ingrédient : L'action !

Ne réalisez pas vos activités SST que sur du papier ou en réunions ! Passez à l'action par la réalisation concrète des activités planifiées. Prévoyez diverses activités d'information se déroulant toute l'année, variez vos façons de faire et impliquez vos gens. Ils n'attendent que ça !

Afin de vous aider à mieux informer votre personnel en SST, voici un aperçu des activités d'information qu'un employeur peut mettre en place, que ce soit sporadiquement, périodiquement, lors de la semaine de la SST ou lors d'autres activités internes à l'entreprise.

Activités d'information en SST	Occasions/suggestions
Rencontres individuelles - formelles - informelles	- À l'embauche - Lors d'un retour au travail - Lors de tournées d'inspection
Rencontres de groupe - Formelles - Informelles	- Réunions de sécurité - Réunion annuelle de planification, de production - Réunions d'informations spécifiques en SST
Campagnes d'information	- Semaines SST, thème du mois au calendrier - Journées « Portes ouvertes » - Débuts de saison
Programmes de promotion de la santé et de la sécurité	- Kiosques d'informations (sujets divers) - Conférences, cours - Valoriser le savoir-faire de prudence - Conditionnement physique, etc.

Plusieurs moyens sont à votre disposition pour organiser ces activités d'information. Pour vous aider à vous préparer, voyez les outils d'information et de formation qui sont présentés à la fin de l'article « Un petit rafraîchissement, ça ne fait jamais de tort! ». Ce ne sont là que quelques ingrédients de base pour promouvoir la SST. Comme une recette peut être adaptée aux goûts des individus, la vôtre peut inclure ces éléments et bien d'autres. Après tout, c'est vous le chef !

1 Tiré de la conférence donnée par Yvon Choquette dans le cadre du Colloque « La prévention au quotidien », le 15 juin dernier.

2 Tiré de la conférence donnée par Robert Richard dans le cadre du Colloque « La prévention au quotidien », le 15 juin dernier.

Comme au golf... l'approche est très importante

Tout gestionnaire préconisant une approche globale de la santé et sécurité au travail doit se questionner à un moment ou l'autre sur ce qui influence le comportement humain. Votre entreprise a des objectifs de production, vous avez des idées concernant la meilleure façon d'atteindre ces objectifs, vous œuvrez dans une culture d'entreprise qui témoigne des réussites passées, vous avez le meilleur programme de formation ; est-ce suffisant pour que vos employés soient motivés à adapter leur comportement aux besoins de l'organisation ? Vous savez que non, il faut trouver à quoi carburent vos employés. Comment créer la motivation qui amènera l'employé à adopter le comportement (sécuritaire) escompté ? Voilà une question à 100 000 \$ qui hante depuis très longtemps les gestionnaires et les chercheurs. À chaque fois qu'on pense avoir trouvé le bon carburant à la motivation, une nouvelle facette de la complexité de l'être humain se pointe et fait vaciller la nouvelle théorie sur ses bases. Ceci ne signifie pas qu'il faut démissionner et laisser le tout au hasard. Depuis un siècle, plusieurs approches ont été proposées, aucune n'a pu être qualifiée de réussite totale. Même s'il n'y a pas de recette miracle, il faut développer une approche adaptée à votre entreprise. Nous vous proposons quelques éléments qui vous permettront d'alimenter votre réflexion.

Un peu d'histoire

Pour expliquer le comportement humain au travail, deux grands courants de pensée ont dominé le 20e siècle et influencent encore aujourd'hui la gestion des ressources humaines : le courant classique et le courant des relations humaines.

Le courant classique est né au début des années 1900. Il a comme prémisse que l'être humain n'aime pas le travail. Le travail est une punition divine à laquelle il essaie de se soustraire. Si l'organisation désire atteindre ses objectifs, elle doit contraindre, contrôler et menacer de sanctions les employés qui, eux, préfèrent le contrôle aux responsabilités. On considère l'employé comme un *homo oeconomicus* qui offre essentiellement ses capacités physiques en retour d'un salaire. L'organisation du travail est basée sur le contrôle des comportements : chaque employé doit accomplir sa fonction selon le rythme imposé et la place assignée comme pourrait le faire une machine. La motivation naît de la promesse de primes en fonction du rendement.

Le courant des relations humaines apparaît vers 1930. Ce courant avance que l'être humain ne répugne pas au travail qui est une situation de vie comme une autre. L'employé peut s'autocontrôler lorsqu'il se sent responsable de l'atteinte de différents objectifs et ceci lui permet de satisfaire des besoins d'estime et de réalisation. De plus, on découvre que l'employé est un être social ayant besoin d'appartenir à un groupe dans lequel il puisse entretenir des relations satisfaisantes avec ses confrères et avec ses patrons. On préconise un style de gestion démocratique favorisant les réunions de groupe qui augmentent la productivité et la satisfaction des employés. Vers 1950, Maslow apporte un élément nouveau à ce courant en distinguant cinq types de besoins par ordre d'importance relativement à leur influence sur la motivation : physiologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation. On propose une gestion participative qui répond aux besoins d'estime et de réalisation de l'employé et ainsi le motive à adopter les comportements désirés.

Behaviorisme et humanisme

Deux approches, très à la mode actuellement en matière de comportements sécuritaires, s'inscrivent à l'intérieur de ces courants : le behaviorisme (classique) et l'humanisme (relations humaines).

Les principes de base du **behaviorisme** ayant été déterminés à partir de l'observation de cobayes en laboratoire, l'être humain est vu comme un organisme complexe qu'il faut, comme les animaux, conditionner à adopter les comportements désirés. Selon le behaviorisme, la différence entre notre espèce et les animaux se situe au niveau de la nature et de la variété de réponses que chaque espèce peut manifester ainsi que de la rapidité à laquelle elle s'adapte aux nouvelles situations et adopte de nouveaux comportements. La différence entre l'humain et l'animal est strictement d'ordre quantitatif. On

favorise l'adoption des comportements le plus souvent par des récompenses (primes, promotions, congés, etc.) et quelquefois par des punitions (mesures disciplinaires). On ne s'intéresse aucunement à ce qui se passe dans la « boîte noire » de la personne car c'est subjectif et non observable. Au travail, il s'agit donc d'identifier clairement les comportements désirés, de les faire connaître et d'observer les employés pour découvrir les renforcements (récompenses, punitions) qui auraient comme effet de les motiver à adopter ces comportements.

Pour les **humanistes**, les behavioristes oublient ce qu'il y a de plus fondamental : la personnalité. Et ainsi ne répondent qu'aux besoins primaires de l'être humain (physiologiques, de sécurité et sociaux). La personnalité se bâtit à partir de l'hérédité, de l'éducation, des expériences de vie. Elle détermine la façon de percevoir la réalité et la conception du bonheur. Elle est responsable du fait que deux personnes réagissent différemment face à une même situation. Prenons l'exemple de deux personnes qui ont grandi dans une famille pauvre. Cette situation créera chez l'une la résignation et l'acceptation de conditions de vie minimales tandis que l'autre sera fouettée et motivée à se sortir de ce mode de vie. Au travail, selon les humanistes, il faut créer un environnement où toutes les personnalités peuvent s'exprimer, s'actualiser dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

E. Scott Geller, conférencier américain réputé, propose la jonction des deux théories : associer l'approche scientifique des behavioristes et la conception plus complète de l'être humain des humanistes. Cette approche permet d'identifier clairement les comportements désirés tout en permettant à l'employé de répondre à ses besoins d'estime et de réalisation. Trop souvent en adoptant l'approche humaniste, on laisse trop de place à l'intuition de l'employé alors que les besoins des employés devraient être canalisés et orientés pour répondre aux besoins de l'entreprise. Il faut que l'employé soit informé clairement des attentes de l'organisation. Ex. : « Je voudrais que vous portiez vos lunettes de sécurité quand vous utilisez la scie rotative. » Il ne faut pas présumer que l'employé par intuition découvrira les risques et adoptera les comportements sécuritaires. Par contre, si les consignes ne sont pas adaptées à la situation, il faut être capable de se remettre en question et prendre en considération les idées des employés.

Autoritaire ou participative ?

Ça fait cent fois que vous dites à un employé de porter ses lunettes de sécurité, vous avez le goût d'imposer votre autorité. Est-ce la bonne approche ?

Le courant classique propose une gestion autoritaire, le courant des relations humaines favorise une gestion participative. En cette fin de 20e siècle, on pourrait croire que la gestion participative est le remède à tous les maux et qu'en instaurant ce genre de gestion tous les employés seront heureux et productifs. Ce n'est pas si simple. Une recherche de F. Corthouts : « Recherche sur l'effet respectif d'une méthode autoritaire et d'une méthode participative visant à modifier le comportement au travail dans le sens d'une plus grande sécurité » nous invite à être très prudent avant de favoriser un style de gestion. L'hypothèse de cette recherche est la suivante : si les membres d'un groupe peuvent fixer eux-mêmes les normes de sécurité, ils respecteront ces normes beaucoup plus que les membres d'un groupe auxquels les normes ont été imposées d'en haut. Cette hypothèse a été testée dans deux organisations. L'hypothèse a été confirmée dans une organisation et contredite dans l'autre.

La conclusion est qu'il n'existe pas de « meilleure » approche, mais que l'efficacité est déterminée par des facteurs d'organisation. Si votre président dirige depuis 40 ans de façon autoritaire et qu'un consultant vous propose la mise en place d'équipes autogérées, n'essayez pas d'implanter ce style de gestion de but en blanc. Vos employés ne vous prendraient pas au sérieux. Les modifications dans l'approche doivent être faites par des gestionnaires qui croient vraiment qu'un virage est nécessaire et, de plus, entreprennent ce virage prudemment.

Que faut-il retenir ?

Comme nous le disions au début, notre but était d'alimenter votre réflexion. Soyez rassuré : vous n'êtes pas seul à vous poser des questions quant à la bonne approche à mettre de l'avant pour faire en sorte

que les employés adoptent les comportements (sécuritaires) désirés. L'approche à privilégier est, peut-être, d'être autoritaire sur les objectifs de production à atteindre et souple sur les moyens pour les atteindre. Comme au golf... le but est de mettre la balle dans le trou, c'est non négociable.

Pour y arriver, le choix des bâtons est relatif à chacun. Après cette réflexion, vous serez peut-être plus en mesure de choisir la formation qui s'adapte le mieux à votre style de gestion.

Besoins selon Maslow	Définitions	Exemples
Besoins d'actualisation	Besoins de réalisation de soi, de réaliser ses aspirations, de se perfectionner, de créer	Permettre aux employés de relever des défis, de pouvoir utiliser leurs connaissances, laisser de l'autonomie
Besoins d'estime de soi	Besoins de confiance en soi, de compétence	Faire confiance aux employés en relâchant la supervision
Besoins sociaux	Besoins d'association, d'être agréé par ses semblables	Le travail en équipe permet de satisfaire ce besoin, ainsi que des relations harmonieuses avec le supérieur
Besoins de sécurité	Besoin de protection contre le danger, la menace, la privation et l'arbitraire	Une sécurité d'emploi, des plans d'assurances, des places de travail sécuritaire, des gestionnaires qui traitent les employés avec équité permettent de combler les besoins de sécurité
Besoins physiologiques	Besoins de nourriture, de repos et de gîte	Généralement, un salaire convenable permet de combler les besoins physiologiques

1 F. Corthouts. « Recherche sur l'effet positif d'une méthode autoritaire et d'une méthode participative visant à modifier le comportement au travail dans le sens d'une plus grande sécurité », *Le Travail Humain*, tome 36, n°1/1973, p.19-34

Références :

LÉVY-LEBOYER, Claude et Jean-Claude SPERANDIO. *Traité de psychologie du travail*, Paris, P.U.F., 1987, 826 p.

GELLER, E. Scott, *Psychology of safety*, CRC Press, 1998, 390 p.

DOLAN, L. Shimon et Gérard LAMOUREUX. *Initiation à la psychologie du travail*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, 1990, 489 p.

Programmes incitatifs : Ne faites pas n'importe quoi !

Il y a un prix à payer pour rendre le milieu de travail sécuritaire et beaucoup à gagner aussi. Mais les employés devraient-ils recevoir des prix s'ils font leur travail de façon sécuritaire ? Œuvrer dans un milieu sain et sûr n'est-il pas en soi suffisant ? Faut-il donner des cadeaux ou même de l'argent aux employés qui n'ont pas d'accident ?

Depuis plusieurs années, le débat entourant le bien-fondé des programmes incitatifs oppose divers experts, de même que des gestionnaires d'entreprises. Ce débat n'a jamais été tranché et ne le sera probablement jamais. Alors, si la direction ou le comité de santé-sécurité (CSS) vous demande de mettre sur pied un tel programme, que ferez-vous ? Pour vous aider à adopter une position éclairée, nous avons tenté de dégager l'information la plus pertinente.

Définir ce dont on parle

Il y a souvent confusion entre deux types de programmes d'encouragement mis sur pied pour réduire les accidents du travail. Il y a d'abord les récompenses qui visent à souligner les efforts déployés par tous et chacun en matière de santé-sécurité. Par des cadeaux de différentes natures, on récompense des employés qui ont atteint des standards que l'entreprise s'est fixés. Il s'agit en fait **de mesures de reconnaissance**. Elles sont réactives et n'ont pas pour objectif de changer des attitudes. Cela n'induit pas d'effets pervers parce que les gens ne travaillent pas **pour** la récompense. D'ailleurs, ces programmes ne sont souvent même pas annoncés *a priori*. On félicite tous ceux qui ont bien travaillé, on souligne leurs efforts et le tour est joué.

Par ailleurs, la majorité des programmes ont toutefois des objectifs beaucoup plus ambitieux en voulant s'attaquer aux comportements non sécuritaires. Ces **programmes** font appel à des **incitatifs**, avec ou sans concours, pour stimuler et convaincre les employés de changer certains aspects de leur comportement. Ils sont axés sur des résultats. Or, le comportement humain est bien souvent un mystère pour les gestionnaires - c'est d'ailleurs un mystère pour tout le monde ! Modifier un comportement nécessite beaucoup d'efforts et un simple concours, aussi alléchant soit-il, n'aura pas nécessairement l'impact souhaité à long terme. Pensez-vous vraiment que votre « Rambo » changera d'attitude pour la chance de recevoir un micro-ondes à la fin de l'année ? C'est donc sur ces types de programmes que nous nous attarderons.

Un long débat

La difficulté de changer des comportements est donc l'une des raisons pour laquelle les programmes incitatifs soulèvent des controverses. Et, il y en a d'autres. En effet, ce n'est pas le fait de donner des cadeaux aux employés qui fait peur aux entreprises, mais les effets pervers que cela peut induire. L'argument le plus utilisé par les détracteurs de ces programmes est la dissimulation des accidents par les employés. Tous s'entendent pour dire que c'est un risque réel mais qui peut, selon les défenseurs de ces programmes, être limité par de bonnes mesures que nous décrirons plus loin. De plus, l'efficacité des concours ne serait que de courte durée, voire quatre à six mois (Péresse, 1992). Passé ce délai, les mauvaises habitudes reviennent.

Les arguments positifs soulevés par les défenseurs des programmes incitatifs sont que ces programmes permettent aux employés d'avoir la SST toujours présente à l'esprit, qu'ils ont un effet d'entraînement, qu'ils valorisent les personnes et qu'ils mettent un élément de plaisir dans les efforts en SST. Cela peut, selon certains, contribuer à sensibiliser les employés à la sécurité.

Que veut-on récompenser ?

Quel que soit le programme choisi, il faut récompenser la bonne chose. Il faut donc définir ce qu'on veut mesurer et comment on va le faire.

Si vous basez votre programme sur le nombre d'accidents avec pertes de temps, quel sera le message ? Que les accidents sont acceptables à la condition qu'il n'y ait pas de perte de temps ? Quel sera le

résultat ? Certains accidents pourront être dissimulés. Vous perdrez alors de l'information importante vous permettant de corriger une situation dangereuse avant qu'elle ne cause un accident grave, ou encore un employé blessé par une condition dangereuse sera mis au ban pour avoir réduit les possibilités du groupe d'atteindre les objectifs. Autant d'effets que vous ne désirez pas. Et imaginez un peu la situation où l'admissibilité au programme est le fait de ne pas avoir d'accident : un employé blessé par le fait d'un défaut dans un équipement serait en plus pénalisé en étant exclu du programme, tandis que son confrère qui enfreint toutes les règles de sécurité et qui a eu la chance de ne pas se blesser cette année serait récompensé.

Comme les récompenses sur l'absence ou la réduction des accidents sont de plus en plus controversées, et ce probablement à juste titre, des entreprises choisissent plutôt de récompenser des efforts, par exemple la participation à des corrections de postes, le nombre de suggestions, la participation à des comités de SST. Ce type de programme a aussi ses détracteurs qui soulèvent que les critères sont difficiles à définir et que certains indicateurs ne sont pas appropriés (LaBar, 1996). Ainsi un employé peut faire beaucoup de suggestions peu applicables tandis qu'un autre fait peu de suggestions, mais elles sont toujours adoptées. Qui devrait être le plus valorisé ?

Vous avez donc avantage à bien définir ce que vous voulez récompenser, tout en ayant en tête les pièges qui vous guettent.

Comment récompenser, quand l'argent ne fait pas le bonheur ?

Un autre problème qui se pose est de déterminer s'il est efficace de verser de l'argent comme récompense. Bien sûr, l'entreprise qui améliore son dossier santé-sécurité fera des économies d'argent importantes. Alors pourquoi ne pas remettre une partie de cet argent aux employés, direz-vous ? En êtes-vous certain ? Un montant ajouté au salaire peut devenir un acquis. Les employés considèrent que cela fait partie du salaire, ce qui annule l'objectif de la récompense qui était d'augmenter le niveau de sensibilisation à la SST (Simms, 1999).

Les récompenses monétaires peuvent également avoir un effet quasi dissuasif si l'employé estime que le prix n'en vaut pas la chandelle. Par exemple, le montant alloué par rapport aux efforts nécessaires peut être perçu comme insuffisant.

Certaines entreprises remettent plutôt des objets ayant des messages de sécurité : tasses, manteaux, plaques. Des objets de sécurité pour la maison sont également appréciés : trousse de premiers soins, détecteurs de fumée, extincteurs. Et, cela permet de développer une culture de la sécurité à l'extérieur du travail. D'autres organisent des barbecues pour les familles, des soupers avec les conjoints, etc. L'important, c'est de varier les récompenses.

En matière de récompenses, la créativité peut être grande : une reconnaissance formelle par les pairs et par les patrons, un congé payé, des actions dans l'entreprise, etc. Dans de grandes entreprises, l'incitatif à la SST, c'est que les chances de promotion sont reliées à l'attitude et aux actions en sécurité. Certaines récompenses peuvent même sembler originales ou farfelues. Ainsi, une entreprise en alimentation des États-Unis se spécialise dans la préparation de paquets de steaks pour des entreprises qui récompensent ainsi leurs employés !

Les mesures de « prévention » à prendre

Si après avoir analysé toutes les répercussions d'un programme incitatif, vous décidez de tenter l'aventure tout de même, soyez au fait qu'il y a des choses à ne pas faire dans un tel programme. Voici quelques règles à ne pas transgresser.

Règle no 1 : Faites vos devoirs avant de mettre sur pied le programme

Il faut commencer par rendre le travail sécuritaire en éliminant ou en contrôlant toutes les conditions dangereuses. N'oubliez pas que les accidents du travail surviennent lorsqu'il y a une perturbation dans l'un des éléments suivants ou dans une combinaison de ceux-ci : le lieu, la tâche, le moment,

l'équipement, l'organisation et, finalement, l'individu. Il est inutile de travailler sur l'individu si les autres mesures de correction n'ont pas été prises. Votre programme incitatif devra aussi faire partie de votre stratégie plus vaste pour réduire les accidents.

Règle no 2 : Développez une culture de la sécurité avant des programmes incitatifs

Le message transmis à tous dans l'entreprise doit être que la santé et la sécurité font partie des valeurs et des façons de faire. Pour que tous adhèrent à ce message, il faut évidemment qu'il soit clairement endossé par la haute direction, par les gestionnaires et par les employés, et qu'il soit intégré dans les actions et les activités. Cette culture de la SST ne se développe pas du jour au lendemain et il est peu probable qu'un programme incitatif changera la culture SST d'une entreprise. Et, si vous avez déjà une culture valorisant la SST, vous n'aurez peut-être pas besoin de programmes incitatifs !

Règle no 3 : Identifiez précisément les performances ou les comportements que vous voulez souligner

Évitez les programmes qui entraîneraient des dissimulations d'accidents. Choisissez plutôt de souligner des actions qui révèlent réellement que les employés sont conscients des questions de sécurité et qu'ils font les efforts pour ne pas mettre leur vie ou celle de leurs collègues en péril. Ces programmes sont plus proactifs. Et, choisissez des objectifs réalistes.

Règle no 4 : Soulignez rapidement et de façon raisonnable les bonnes performances

La récompense doit pouvoir être reliée rapidement et clairement à la performance (LaBar, 1996). Les prix très alléchants, comme un voyage, peuvent inciter certains à dissimuler leurs accidents. Ne tentez pas le diable ! De plus, il est généralement préférable de récompenser tous les travailleurs plutôt qu'un petit groupe.

Règle no 5 : Ne créez pas un programme qui fera des gagnants et des perdants.

Si ce sont toujours les mêmes personnes qui gagnent, plus personne ne voudra participer. Plutôt que de motiver les employés à faire de la sécurité, vous les démotiverez.

Règle no 6 : Tenez compte de votre culture et renouvelez-vous

N'essayez pas d'adopter le programme qui a donné de bons résultats dans une entreprise qui n'emploie pas le même type de main-d'oeuvre que vous. Personnalisez votre programme en fonction de ce qui peut fonctionner avec vos employés. De plus, un programme qui fonctionnait l'an passé peut être complètement désuet maintenant. Adaptez-vous !

Règle no 7 : Communiquez

Faites connaître le programme aux travailleurs et expliquez ce que vous tentez d'atteindre. N'hésitez pas à recourir à divers moyens de communication : affiches, réunions de sécurité, article dans le journal de l'entreprise, etc.

En conclusion, si vous choisissez de mettre sur pied un programme incitatif, faites-le de la bonne façon sinon vos efforts seront vains. Alors, pensez-vous encore que le programme incitatif est la réponse facile aux problèmes de sécurité de votre entreprise ? Que vous mettiez sur pied un programme incitatif ou non, ne manquez pas une occasion de faire du renforcement positif auprès des employés qui font de bonnes choses en santé-sécurité. Un compliment à un employé, la divulgation des résultats positifs de l'entreprise, sont autant de façons de stimuler les employés à continuer sur cette voie.

Références :

- Barr, J. « Awards ? Incentives ? Defining the difference », *Occupational Health and Safety*, vol. 67, no 7, 1998, p.35-37.
LaBar, G. « Safety incentives », *Occupational Hazards*, novembre 1996, p. S1-S6.
Pérusse, « M. Les techniques incitatives : le pour et le contre », *Travail et santé*, vol. 8, no 3, 1992, p.17-22.
Simms, B. « Successful safety incentive programs », *Professional Safety*, vol. 44, no 4, 1999, p. 37-39.
Stewart, K.A. *Le rôle des mesures d'encouragement à la sécurité sur les lieux de travail*, Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, 1987, 7 p.
Savage, T. « Safety incentives : Is the prize right ? », *Safety + Health*, vol. 154, no 2, 1996, p. 48-50.

Que faire avec les déviants ?

Vos actions en santé-sécurité de la dernière décennie portent fruits. Une véritable culture SST est en train de s'installer dans votre entreprise et vous envisagez le troisième millénaire avec optimisme. Un petit grain de sable cependant dans l'engrenage : certains employés demeurent récalcitrants à vos initiatives. Que faire avec cette minorité « déviante » ? N'y a-t-il pas un moment où la discipline s'impose ?

Avant d'en arriver là !

On ne commence pas à élever un enfant avec des taloches ! De la même façon, ce serait une erreur de démarrer un programme en santé-sécurité par l'instauration de mesures disciplinaires. Surtout si vous visez comme objectif de créer une culture SST dans votre entreprise. Vous connaissez les ingrédients de la recette gagnante pour y arriver : engagement à tous les niveaux, correction de conditions dangereuses, mise en place d'activités de prévention structurées, responsabilisation de chacun et prise en charge participative des questions de santé-sécurité. Tout un chemin à parcourir, mais, en cours de route, la question peut se poser : doit-on intervenir lorsqu'un employé commet une sérieuse infraction à la sécurité, qui l'expose, lui, ou encore pire les autres, à des risques - comme par exemple ne pas respecter une procédure de verrouillage ? La réponse est oui, bien sûr ! Et la question sous-jacente : comment intervenir sans créer d'impact négatif dans l'entreprise ?

Quelle approche préconisez-vous ?

Certaines entreprises ont pris comme ligne de conduite de ne pas mettre toute l'énergie sur les 5 à 10 % de récalcitrants, mais plutôt de mettre l'accent et de valoriser les actions positives en santé-sécurité, créant ainsi un effet d'isolement chez ceux qui ne suivent pas le mouvement. En d'autres mots, miser sur le positif plutôt que sur le négatif...

Une autre approche¹ pour contrer les pratiques dangereuses part du principe qu'on ne peut fermer les yeux sur nos « délinquants SST », ce qui risquerait d'avoir un effet boomerang dans l'entreprise. Cette approche se résume en trois étapes. D'abord, il faut cibler les pratiques les plus dangereuses d'un point de vue sécurité. Celles qui, sans contredit, représentent un danger aux yeux de tous dans l'entreprise, comme par exemple la conduite des chariots élévateurs dans les allées de circulation réservées au personnel. Par la suite, la stratégie consiste à diffuser avec emphase les pratiques sécuritaires attendues. Comment ? Par de l'information et de l'affichage, et même par de la formation au besoin.

Finalement, il y a lieu de traiter les cas de délinquance en établissant et diffusant une procédure claire concernant les mesures disciplinaires, qu'il est préférable d'établir conjointement avec le syndicat, le CSS... ; l'impact n'en sera que plus grand. La procédure pourrait prévoir une première rencontre d'information et de support, pour essayer de comprendre l'attitude de l'employé délinquant et pour remettre les pendules à l'heure quant aux attentes de l'organisation. Si ça ne s'avère pas suffisant, une deuxième rencontre sera prévue, avec un directeur et s'il y a lieu un représentant syndical, pour servir un dernier avertissement à l'employé. La dernière étape sera la sanction disciplinaire.

Les mesures disciplinaires d'accord, mais pas n'importe comment !

Bien qu'on se soit entendu que les mesures disciplinaires étaient une solution de dernier recours, il n'en demeure pas moins que si l'on doit en arriver là, certains principes de base s'appliquent. Il est important que les règles du jeu soient établies, bien diffusées, et qu'elles soient claires pour tout le monde, de même que les situations dans lesquelles elles seront appliquées. La collaboration du syndicat est un atout non négligeable pour en assurer la réussite. De plus, un bon programme de mesures disciplinaires doit laisser transparaître le maximum d'équité. Dites-vous bien qu'une sanction, même méritée, semble toujours injuste à la personne visée ! D'où la nécessité de se doter d'une forme de code de conduite : s'assurer que la sanction est proportionnelle au « délit » et prévoir une gradation dans les sanctions. On ne procède pas au congédiement au premier manquement ! Sauf si c'est une faute très grave bien sûr ! Et surtout, une cohérence dans l'application : être conséquent d'une situation à l'autre et d'une personne à l'autre. Tout un défi, n'est-ce pas ?

Au fait, le renforcement positif, ça vous dit quelque chose ?

¹ Inspiré de la conférence *Agir sur les comportements en SST*, donnée par M. Marcel Simard, professeur titulaire à l'Université de Montréal, dans le cadre du *Petit-Déjeuner SST Bonjour!*, organisé par le Centre patronal, le 17 février 1999.

Au nom de la loi... formez !

Alors vous croyez que la formation et l'information à donner à vos employés en SST sont laissées au bon vouloir de vos gestionnaires ? Détrompez-vous ! La Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) et de très nombreux règlements obligent les employeurs à former leurs employés pour que ceux-ci connaissent leurs tâches et œuvrent dans un milieu de travail sécuritaire.

L'obligation générale de formation à la LSST

L'article 51 (9^o) de la LSST énonce :

« L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur.

Il doit notamment : [...]

9^o informer adéquatement le travailleur sur les risques liés à son travail et lui assurer la formation, l'entraînement et la supervision appropriés afin de faire en sorte que le travailleur ait l'habileté et les connaissances requises pour accomplir de façon sécuritaire le travail qui lui est confié. »

Cet article est en fait le pendant de l'article 10 LSST qui reconnaît le droit pour un travailleur de recevoir de la formation en matière de santé et sécurité du travail. L'article 10 LSST prévoit en effet que :

« Le travailleur a notamment le droit conformément à la présente loi et aux règlements ;

1^o à des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et de sécurité du travail, particulièrement en relation avec son travail et son milieu de travail, et de recevoir la formation, l'entraînement et la supervision appropriés ; [...]

Plusieurs règlements reprennent cette obligation de formation de l'employeur quant aux risques liés à la tâche. Par exemple, le *Règlement sur les établissements industriels et commerciaux* énonce que le chef d'établissement doit s'assurer que tout travailleur :

« [...] d) est informé des risques inhérents à son travail ;

e) connaisse toute manœuvre pour assurer le bon fonctionnement des appareils et machines sous sa responsabilité et soit informé des mesures d'urgence à prendre en cas d'incendie, d'explosion ou autre accident.¹ »

Comme pour toute obligation à la LSST, le manquement par un employeur à son obligation de formation le rend passible d'une poursuite pénale intentée par la CSST. Dans une affaire où un nouvel employé, engagé comme bûcheron, est décédé, principalement en raison d'un manque de formation quant aux règles de sécurité entourant ses tâches, l'employeur ayant contrevenu à l'article 51 (9^o) LSST fut trouvé coupable et condamné à une amende de 5 000 \$ conformément à l'article 237 LSST².

Enfin soulignons que les obligations et droits prévus aux articles 9 et 10 LSST visent non seulement les travailleurs mais également les gérants, surintendants, contremaîtres ou représentants de l'employeur dans ses relations avec les travailleurs (art. 11 LSST). Il ne faudrait donc pas les oublier lorsque l'on pense formation.

Des obligations plus précises

Au-delà des obligations générales de formation citées précédemment, la LSST et les règlements précisent également que, pour certaines situations ou pour certains types de travail, l'employeur doit former ses employés. Sans faire une liste exhaustive de ces dispositions, citons :

- formation au sujet des produits chimiques (S.I.M.D.U.T.) : art. 62.1 et 62.5 LSST et *Règlement sur l'information concernant les produits contrôlés*
- transport et soulèvement des fardeaux : art. 8.1.3 *Règlement sur les établissements industriels et commerciaux*
- travail avec l'amiante art. 3.23.7 *Code de sécurité pour les travaux de construction* (C.S.T.C.) ;
- opération d'un pistolet de scellement ; art. 7.2.1 C.S.T.C.
- formation d'un signaleur : annexe 7, C.S.T.C.

Conclusion

Au-delà des obligations légales qui s'imposent à l'employeur en matière de formation, il y a le gros bon sens. N'attendez pas que l'inspecteur de la CSST vous le dise ou qu'un de vos employés se blesse parce que vous ne lui avez pas donné la formation requise. De plus, la formation que vous donnez à vos employés peut faire l'objet d'une dépense de formation en vertu de *la Loi favorisant le développement de la formation de la main d'oeuvre*, si votre entreprise génère une masse salariale de plus de 250 000 \$. Alors pourquoi hésiter ?

1 R.E.I.C., R.R.Q. c. S-2.1, r.9 : voir au même effet l'article 2.4.2 du *Code de sécurité pour les travaux de construction*, R.R.Q. c. S-2.1, r.6 voir aussi : art. 27.1 *Règlement sur la santé et la sécurité du travail dans les mines*, Décret 213-93, G.O.2, 17 mars 1993

2 CSST c. *Coopérative forestière de Pontiac*, TT.500-29-001227-899 (Juge Claude St-Arnaud), 27-03-1990.

Moi, j'enseigne, mais eux, apprennent-ils ?

Les priorités et besoins en santé et sécurité du travail de votre entreprise ayant été évalués, vous voudriez maintenant passer à l'étape de la formation. Seulement, il existe plusieurs techniques, outils et formules de présentation et vous ne savez trop par où commencer ? Inutile d'y perdre votre latin. Pour vous aider à mieux planifier votre stratégie de formation, nous avons dégagé quelques conditions essentielles à un enseignement de bonne qualité.

Existe-t-il une méthode de formation par excellence ?

Que ce soit pour une formation de 8 heures ou une session de *rafraîchissement*, sachez qu'une présentation ne s'improvise pas. Tout comme les virtuoses du piano qui doivent répéter leurs gammes sans cesse et comme les champions de golf qui reviennent sans cesse aux terrains de « pratique », il existe certains principes de base de l'andragogie à maîtriser. Aussi, il sera important de déterminer à qui s'adresse la formation dans l'entreprise. S'agit-il d'un cours pour tous les employés de production ou d'un cours pour les nouveaux employés ? Votre premier travail consiste donc à connaître les personnes qui assisteront à votre session de formation. Par la suite, vous aurez à formuler les objectifs de formation en tenant compte de l'organisation interne et des problèmes ciblés en SST.

Vos employés sont des gens qui ont des problèmes concrets dans leur milieu de travail et qui veulent des solutions aussi concrètes. Il est donc nécessaire que le formateur donne des exemples tirés du vécu, autant que possible de leur vécu à eux. Souvenez-vous également que l'attention des participants est maximale pendant les 20 premières minutes d'un exposé et qu'elle décroît graduellement par la suite. On peut favoriser l'attention des participants en variant les séquences d'apprentissage (pauses, exercices), les stimuli (gestes, voix et matériels utilisés), et en favorisant les discussions.

Réussir une présentation est donc un art et non une science exacte. Aussi, la méthode de formation par excellence n'existe pas... En fait, son choix repose sur la combinaison de plusieurs éléments tels : le sujet à traiter, les objectifs d'apprentissage à atteindre, les caractéristiques du groupe (degré d'homogénéité, motivations, attentes), la personnalité du formateur, les conditions physiques et matérielles, etc. Par exemple, un cours sur la conduite sécuritaire des chariots élévateurs devra être axé sur la pratique et le seul fait de présenter une vidéo ne serait pas suffisant pour acquérir les savoir-faire.

Les aides pédagogiques ou outils de formation

Les aides pédagogiques visuelles et audiovisuelles sont avant tout des outils ou ressources techniques pour faciliter la communication de l'information entre le formateur et l'apprenant. Elles doivent enrichir le message, aider à atteindre les objectifs d'apprentissage et **servir de complément** à la méthode pédagogique choisie.

Pourquoi les utiliser ?

Tout d'abord parce que la combinaison de la vue et de l'ouïe favorise considérablement la rétention des informations reçues. En conséquence, lorsque vous parlez et montrez, vous doublez vos chances d'être compris. À cet effet, de nombreuses études démontrent qu'une personne retient 20 % de ce qu'elle entend, 40 % de ce qu'elle entend et voit et 80 % de ce qu'elle entend, voit et fait. Les aides pédagogiques permettent également d'éviter la monotonie, de varier le rythme et de présenter les faits plus clairement qu'une simple description vocale, favorisant ainsi l'apprentissage. Il faut se rappeler cependant que les aides ne sont pas là pour remplacer le formateur mais bien pour compléter l'enseignement.

Les différents types d'aides pédagogiques

Une panoplie d'aides pédagogiques est à votre disposition. Comment faire un choix éclairé ? Qu'il s'agisse de nouvelles technologies, tel le multimédia, ou d'outils plus traditionnels comme le rétroprojecteur, tous ont leurs avantages et leurs inconvénients. C'est pourquoi il est difficile de suggérer un outil plus qu'un autre. Toutefois, certains critères peuvent vous aider : le nombre de participants dans

le groupe, la nature de la matière à enseigner, la maniabilité des différents médias, votre style comme formateur, etc.

Les présentations avec transparents par exemple sont idéales pour une formation étape par étape, spécialement pour un sujet comme le SIMDUT. Ainsi, vous pouvez introduire les éléments un à un et suivre le rythme des participants. Ce type de présentation prédomine encore dans plusieurs milieux pour des raisons de coût, de simplicité, de flexibilité et d'efficacité.

Pour leur part, les films et vidéos sont faciles à utiliser et permettent de reproduire des circonstances réelles. Ainsi, on peut les utiliser pour présenter la séquence d'un accident de travail et amener les participants à analyser les causes de cet accident. Toutefois, rappelez-vous qu'il est important de toujours visionner les cassettes vidéo avant de les présenter et qu'une discussion doit suivre la présentation.

Les technologies du multimédia et de l'interactivité sont au coeur des nouveaux outils d'apprentissage. Les applications multimédias utilisent des textes, des illustrations, des sons, des animations et des segments vidéo pour présenter des informations. Ainsi lors d'une session d'autoformation avec le multimédia, les utilisateurs peuvent adopter le rythme qui leur convient, faire marche arrière et répéter les exercices. L'exposé multimédia possède toutefois ses limites : logiciels de formation coûteux à développer, interactions interpersonnelles réduites, résistance possible parmi les moins jeunes et les moins scolarisés, etc. Il n'est donc pas adapté à toutes les clientèles et à tous les types de contenu.

Conclusion

Il existe une multitude de façons pour réussir une formation. Comme formateur, votre tâche consiste à faire en sorte que les participants apprennent en leur transmettant des apprentissages utiles dans l'exercice de leur fonction. Pour y arriver, vous devez varier les méthodes d'apprentissage (exposé, atelier, simulation, jeu de rôle, etc.) et favoriser l'utilisation d'aides visuelles et audiovisuelles afin de maintenir l'intérêt. Souvenez-vous que ces aides pédagogiques ne sont que des moyens mis à votre disposition pour bien vous faciliter la tâche. Quant à la nouvelle technologie éducative, détrônera-t-elle un jour la formation de type traditionnel réunissant un formateur et un groupe d'individus ? L'aventure *high tech*, si intéressante soit-elle dans certains cas, n'est pas une fin en soi et ne peut être apprêtée à toutes les sauces ! Aussi, rien ne peut remplacer une stratégie de formation efficace : mieux vous planifiez votre stratégie de formation et plus les participants retiendront l'information reçue. Car, faut-il le rappeler, ce sont les humains qui agissent et non la technologie.

Références :

OHS Canada, *Successful Training Strategies : a guide to achieving Health and Safety Excellence*, Southam Information and Technology Group, 1994, p. 117 à 132
AYLWIN, Ulric. *Le petit guide pédagogique*, APC, 1994.

« Si c'est juste pour le 1 %... ça ne vaut pas grand-chose ! »

L'obligation pour l'employeur d'investir 1 % de sa masse salariale en formation de ses employés a incité plusieurs employeurs à augmenter le nombre d'activités de formation. Mais si vous voulez que la formation de vos employés vous donne un bon retour sur votre investissement, il est essentiel de bien évaluer les besoins de formation de vos

employés, de choisir le bon cours et le bon formateur, et finalement, d'assurer un suivi sérieux de cette formation. Sinon... vous risquez d'être très déçu. Car « la formation pour la formation »... ce n'est pas rentable !

« Il faut que ça rapporte ! »

Pour donner des résultats concrets, la formation doit répondre aux besoins de l'entreprise et des employés. Mais fait-on toujours le nécessaire pour qu'il en soit ainsi ? Voici quelques conseils.

La première action importante est évidemment d'identifier les besoins en formation. Concrètement cela veut dire, analyser les faiblesses dans votre entreprise. Vos statistiques d'accidents, vos rapports d'enquêtes et analyses d'accidents, votre registre de premiers soins et premiers secours, les inspections... sont autant d'outils pouvant vous aider à identifier les manques. Ne négligez pas non plus de consulter vos employés. Ils sont certainement bien placés pour vous parler de leurs besoins selon les lacunes identifiées dans le milieu de travail.

Identifier clairement ces faiblesses n'est pas suffisant. Il est important de se demander pourquoi elles existent ? Manque de connaissances ? Manque de sensibilisation ? Obstacles de nature organisationnelle ? Les deux exemples suivants illustrent la pertinence de ce questionnement :

- Exemple 1 : Vos caristes ne respectent pas les règles de sécurité : vitesse excessive, omission de klaxonner aux intersections... À première vue, on pourrait croire qu'il s'agit seulement d'un manque de connaissances ou de sensibilisation aux règles de sécurité. Or, en analysant le contexte organisationnel, vous constatez que, compte tenu de la charge de travail, il est difficile de respecter ces règles.
- Exemple 2 : Vos contremaîtres ne savent pas comment faire de bonnes enquêtes et analyses d'accidents. Il s'agit là d'un problème de formation. Par ailleurs, le directeur d'usine s'oppose à ce que les contremaîtres quittent la production pour aller sur les lieux et entamer une enquête. Ici, vous faites encore face à un obstacle de nature organisationnelle.

Vous conviendrez sans doute que, dans des situations comme celles-ci, vous devez d'abord régler les contraintes organisationnelles ou techniques (ex. : manque d'équipement pour faire le travail) et ensuite vous attaquer aux problèmes de formation, s'il y a lieu. Soyez conscient que la formation n'est pas un remède à tous les maux.

Il est également important de déterminer le type de formation qu'il faut dispenser. Par exemple, si vos employés ne respectent pas les règles de sécurité, est-ce par manque de connaissances ? Ou bien, possèdent-ils les connaissances et les habilités nécessaires, mais ils n'y croient tout simplement pas ? Selon le cas, votre formation devra mettre l'accent sur le savoir-faire ou le savoir-être.

Un autre principe à retenir. Vous avez intérêt à commencer par former d'abord ceux qui sont responsables de l'application de la sécurité, c'est-à-dire les superviseurs. Car si vous formez vos employés et que leurs responsables ne possèdent pas les connaissances ou aptitudes nécessaires pour faire le suivi de la formation, les résultats risquent d'être très éphémères.

Un dernier conseil : définissez vos attentes clairement et précisément. Par exemple, avoir comme objectif *d'améliorer la qualité des enquêtes et analyses d'accidents* n'est pas suffisamment précis. Par

contre, que *les enquêtes soient complétées dans les 24 heures*, que *la description de l'accident reflète étape par étape ce qui s'est passé*, que *l'analyse soit faite de façon structurée* et que *les recommandations faites par les superviseurs fassent l'objet d'un suivi* sont des objectifs précis, réalistes et mesurables.

« Ce que j'attends de cette formation ?... Heuuu... mmm... pfff... »

Un employé qui ne sait pas ce qu'on attend de lui, c'est comme un tireur à l'arc qui doit viser une cible cachée derrière un rideau. Dire à un employé : « Je t'envoie suivre de la formation "parce que c'est important pour toi" ou "parce que ça va t'aider" ou même "parce que je veux que tu t'occupes de la santé et sécurité du travail dans ton département" », sans plus de précisions, n'est pas suffisant. Il est essentiel de communiquer vos attentes de manière plus précise. L'employé doit savoir **spécifiquement** les raisons qui vous incitent à l'inscrire à un cours et **exactement** ce que vous attendez de lui dès son retour dans l'entreprise.

Ainsi, lorsqu'il assistera au cours, sa concentration risque d'être nettement supérieure et par conséquent sa participation aussi, puisqu'il sera conscient de l'utilité de ce qu'on lui enseigne.

Attention aux « flottages dans les nuages... »

On évalue l'efficacité d'un cours par la facilité qu'auront les participants à mettre en pratique les notions enseignées une fois de retour dans leur milieu de travail¹. Des cours trop conceptuels où on a l'impression que le formateur récite le troisième paragraphe de la page 44 du chapitre 2, de la troisième édition du livre : *Les concepts théoriques et existentiels de la prévention dans une perspective holistique de la santé et sécurité du travail* risquent d'être difficiles à appliquer en milieu de travail en plus d'être très ennuyants pour les participants. En fait, tout bon cours doit consacrer une part importante aux exercices pratiques. C'est pourquoi il est important de voir le contenu du cours afin d'évaluer la proportion consacrée à la partie pratique.

Il faut que « ça clique » !

On dit que 50 % de la réussite d'un cours sont liés à la qualité de son contenu et les autres 50 % à l'animateur. Le contenu peut être exceptionnel, mais si l'animateur ne se fait pas accepter par le groupe, ou si celui-ci n'arrive pas à passer le message, la formation risque de ne pas donner les résultats escomptés.

Recherchez un animateur qui connaît son sujet et qui possède également l'habileté de vulgariser les concepts enseignés et de susciter l'intérêt de ses apprenants. Excellent communicateur, il se donne la peine de faire le lien entre les concepts enseignés et la pratique, en racontant des faits vécus, des anecdotes, ou en donnant des exemples pratiques qui captent l'attention de l'auditoire.

Lorsque vous organisez une formation dans votre entreprise, prenez soin dans la mesure du possible de rencontrer l'animateur. N'hésitez pas à lui poser des questions sur l'approche qu'il adoptera pour diffuser sa matière. Demandez-vous : « Son image passera-t-elle auprès des employés ?... Comprend-il la culture de notre entreprise ? S'efforce-t-il de bien comprendre nos besoins ? »

Rappelez-vous que la première impression que vous aurez de l'animateur est celle qui compte. En effet, vos employés ne lui donneront jamais une seconde chance... de faire une bonne première impression !

Pas de suivi ... Pas de résultat !

Combien de gestionnaires prennent le temps de s'asseoir avec leurs employés pour faire le suivi de la formation qu'ils ont reçue ? Souvent, ils se limitent à la question : « Pis Comment ça a été, la formation ? » Lorsque l'employé répond : « J'ai trouvé ça ben l'fun », ils ont l'impression que la formation est bien réussie. Or le suivi ne se limite pas à vérifier le degré de satisfaction de l'employé. Il est en effet important de réviser avec lui les objectifs fixés au départ et voir comment les notions enseignées peuvent s'appliquer dans la vraie vie. Par exemple, a-t-il besoin d'outils, tels que formulaires ou procédures pour

l'aider à mettre en pratique les techniques enseignées ? Un plan d'action et des objectifs de performance pourront également faciliter l'application des notions présentées dans le cours.

Si vous ne faites pas cet exercice, le manuel du participant risque de jaunir sur une tablette tandis que les apprentissages n'auront pas été plus loin que la salle de cours !

1 Sous réserve des commentaires concernant l'importance de régler d'abord les problèmes organisationnels.

« Un petit rafraîchissement, ça ne fait jamais de tort ! »

Pour améliorer leur performance en SST, les entreprises se tournent souvent vers la formation. C'est fort louable, mais, encore, faut-il bien identifier les besoins de vos employés car la formation n'est pas un cadeau mais un investissement ! Voici quelques éléments pour vous aider à rentabiliser votre formation.

« Ça l'air le fun ! »

Former une personne en SST consiste à lui donner des connaissances ou des habilités afin qu'il effectue ses tâches de façon efficace et sécuritaire. La formation doit donc être utilisée en fonction d'objectifs précis. Une formation peut être " l'fun ", mais l'essentiel c'est qu'elle réponde à un besoin réel. Afin d'identifier les besoins de formation d'un employé, vous devriez dresser la liste de ses tâches et les compétences requises. Puis, validez avec lui s'il bénéficierait d'une formation pour certaines de ces tâches.

Le tableau présenté à la dernière page suivante propose des exemples de responsabilités en SST pour différentes personnes dans l'entreprise et les connaissances requises pour bien assumer ces responsabilités.

Pour l'adapter à votre entreprise, ajoutez-y les éléments spécifiques à votre secteur. Par exemple, les employés municipaux sont confrontés à des situations particulières nécessitant des connaissances très spécifiques comme l'entrée dans les trous d'homme.

Vos statistiques d'accident peuvent aussi vous orienter sur les besoins de formation de votre entreprise. Ainsi, si vos réclamations touchent particulièrement le service de l'expédition et sont majoritairement constituées de lésions au dos... vous avez là une piste. De la même façon, épluchez vos rapports d'inspection et d'enquête et analyse d'accident ainsi que votre registre d'accident, vous y trouverez sûrement des indices.

En formation, on ne peut « paqueter » une salle !

L'identification des besoins de formation doit se faire de façon individuelle. Évitez de mettre tout le monde dans le même panier. Si huit de vos superviseurs ont besoin d'une formation, ne complétez pas votre groupe avec quatre autres qui ont déjà reçu cette formation ou qui n'ont rien à voir avec le dossier. Si vous le faites, ces quatre personnes risquent de nuire au climat de la formation car ils auront l'impression de perdre leur temps.

« On va les reformer ! »

On se tourne souvent vers la formation dès qu'un problème se pose. Cependant, retenez ceci : certains problèmes n'ont pas pour source un manque de connaissances et d'habilités mais un problème de nature organisationnelle !

Former à nouveau les superviseurs sur l'inspection, sous prétexte que personne ne fait les tournées mensuelles, n'est pas nécessairement l'idée du siècle ! Le problème est peut-être le manque de temps pour compléter le formulaire ou encore le sentiment que les rapports d'inspection prennent le chemin de la poubelle une fois complétés.

Définir les objectifs

Si vos besoins sont identifiés de façon précise, les objectifs sont alors faciles à mettre sur papier. Ils doivent préciser quelles actions l'employé devra être en mesure de réaliser après la formation. Ils servent au choix de la formation et, après, à évaluer dans quelle mesure elle a porté fruit.

La formation... un processus

Il ne suffit pas de bien identifier les besoins pour que la formation soit une réussite, il faut aussi respecter certaines règles. En voici trois des plus importantes.

Vendez la formation que vous allez acheter ! La formation doit s'inscrire dans un plan général. Par exemple, vous formez vos superviseurs en enquête et analyse d'accident car vous avez décidé d'implanter cette activité. Prenez le temps de « vendre » votre projet aux différents paliers hiérarchiques concernés afin que leurs attitudes aillent dans le sens de vos objectifs. Il y a plus de chances que vos superviseurs fassent leurs enquêtes d'accident si le directeur d'usine comprend bien l'importance de cette activité, les encourage à la réaliser et s'y intéresse.

Soyez présent lors de la formation. Des questions de régie interne sont presque toujours soulevées lors d'une formation. À titre de responsable en SST, vous devez être présent pour y répondre. Vous démontrerez, par la même occasion, l'importance que vous accordez à cette activité. Si vous ne pouvez pas y passer la journée, essayez d'y être au début, lors des pauses et à la fin.

Ne laissez pas vos employés seuls « dans le champ » après la formation ! Un processus de formation n'est complet que si les apprentissages sont utilisés et qu'un support est donné. Ce n'est pas parce qu'un superviseur a suivi un cours sur l'enquête et l'analyse d'accident que les résultats seront excellents dès le départ. Au début, le responsable SST devrait peut-être l'aider. N'appliquez pas la maxime suivante : « *Ils sont capables... Ils ont suivi un cours !* ».

En guise de conclusion

L'identification des besoins est cruciale. Des besoins mal identifiés conduisent à un contenu mal adapté, du mécontentement lors de la formation et à l'absence de résultat. Avant de faire un « un petit rafraîchissement » assurez-vous que cela est pertinent ! Vous avez peut-être 1 % de votre masse salariale à dépenser en formation mais ne le faites pas à n'importe quel prix !

Responsabilités	Connaissances et habiletés acquises	Besoin de formation ?
Client : superviseurs		
Faire les enquêtes et analyses d'accident	<ul style="list-style-type: none"> • Technique d'enquête et d'analyse d'accident 	
Intervenir en cas de droit de refus	<ul style="list-style-type: none"> • Processus légal et interne en cas de droit de refus 	
Agir en tant que premier intervenant ou secouriste	<ul style="list-style-type: none"> • Cours de secourisme et premier intervenant 	
Faire des inspections	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des risques et formation technique sur le procédé de l'entreprise • SIMDUT 	
Superviser les employés	<ul style="list-style-type: none"> • Le rôle des superviseurs en SST • Communication • Gestion des ressources humaines • Techniques de « coaching » 	
Animer des rencontres de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Techniques d'animation 	
Administrer les assignations temporaires	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures, avantages de l'assignation temporaire 	
Client : comité de santé et sécurité		
Choisir les équipements de protection	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances des procédés • Identification des risques • Caractéristiques des ÉPI 	
Participer à la création du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Comment planifier ses activités annuelles (plan d'action) 	
Tenir des réunions	<ul style="list-style-type: none"> • Conduite de réunions efficaces • Communication 	
Faire des inspections	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances des procédés • Connaissances en sécurité industrielle 	
Client : responsable de la paie		
Calcul de l'indemnité des 14 premiers jours	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode de calcul 	
Compléter la déclaration des salaires	<ul style="list-style-type: none"> • Particularités de la déclaration des salaires 	
Client : responsable des ressources humaines		
Remplir les documents CSST en cas de réclamation	<ul style="list-style-type: none"> • Comment remplir l'ADR et la réclamation du travailleur 	
Gérer les réclamations	<ul style="list-style-type: none"> • Aspects légaux • Comment structurer le suivi des dossiers • Partages de coûts possibles et modalités • Motifs de contestation, procédures • Impact d'une réclamation 	
Faire le suivi des coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et vérification des coûts 	
Client : coordonnateur en SST		
Développer un plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> • Comment planifier ses activités annuelles (plan d'action) 	
Évaluer la performance de l'entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques d'accidents • Méthodes d'évaluation de la performance 	
Conseiller l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Lois et règlements • Impacts financiers des lésions • Activités de prévention • Communication 	
Intervenir en cas de droit de refus	<ul style="list-style-type: none"> • Processus légal et interne en cas de droit de refus 	
Faire fonctionner le CSS	<ul style="list-style-type: none"> • Animation de réunion 	
Client : comptable, vérificateur		
Suivre le dossier financier	<ul style="list-style-type: none"> • Mutuelle de prévention • Système de tarification 	
Faire le choix de limite par réclamation (régime rétrospectif)	<ul style="list-style-type: none"> • Régime rétrospectif 	
Client : dirigeant		
Prendre le leadership et décider des orientations de l'entreprise en SST	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissances des enjeux financiers (impact d'une réclamation), légaux (diligence raisonnable) et humains des lésions professionnelles 	
Client : acheteur		
Attribuer les contrats aux sous-contractants	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilités de l'entreprise face aux sous-contractants 	
Client : employé		
Effectuer son travail de façon efficace et sécuritaire	<ul style="list-style-type: none"> • Procédures de travail • Reconnaissance des risques • Responsabilités en SST 	