



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.

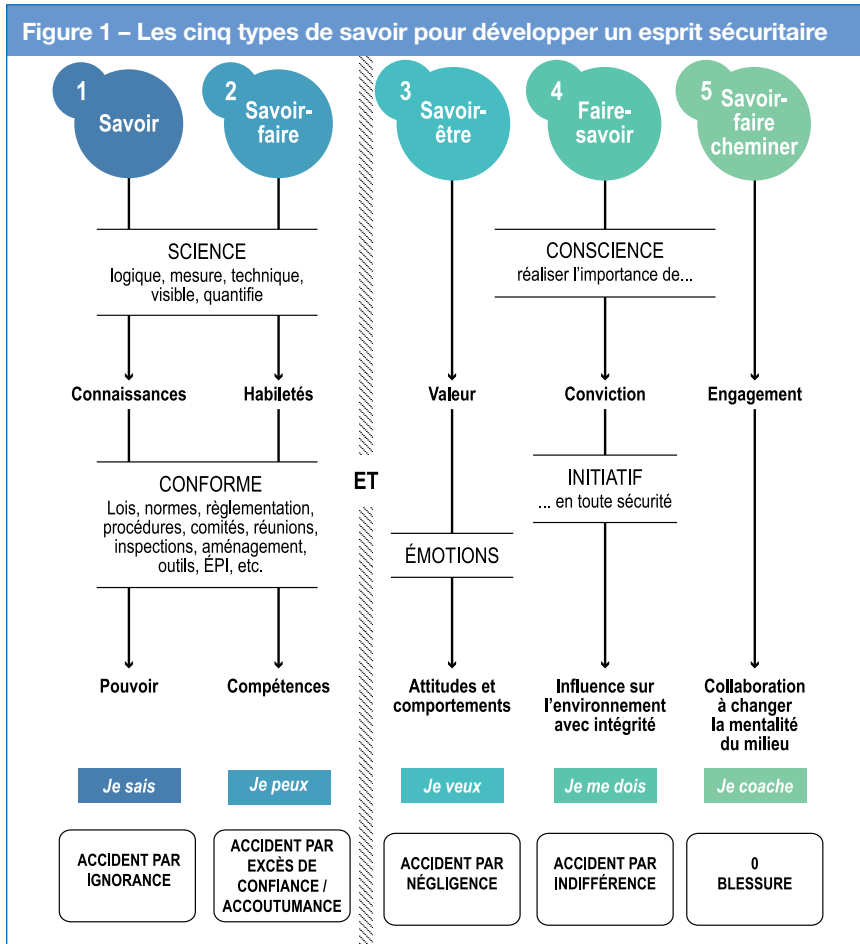


Renée Cossette, formatrice chez CRÉANIM et collaboratrice pour la formation du Centre patronal intitulée *Exercer un leadership mobilisateur en SST : observer, agir et communiquer*, en compagnie de **Dominique Beaudoin**, conseiller en SST

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.

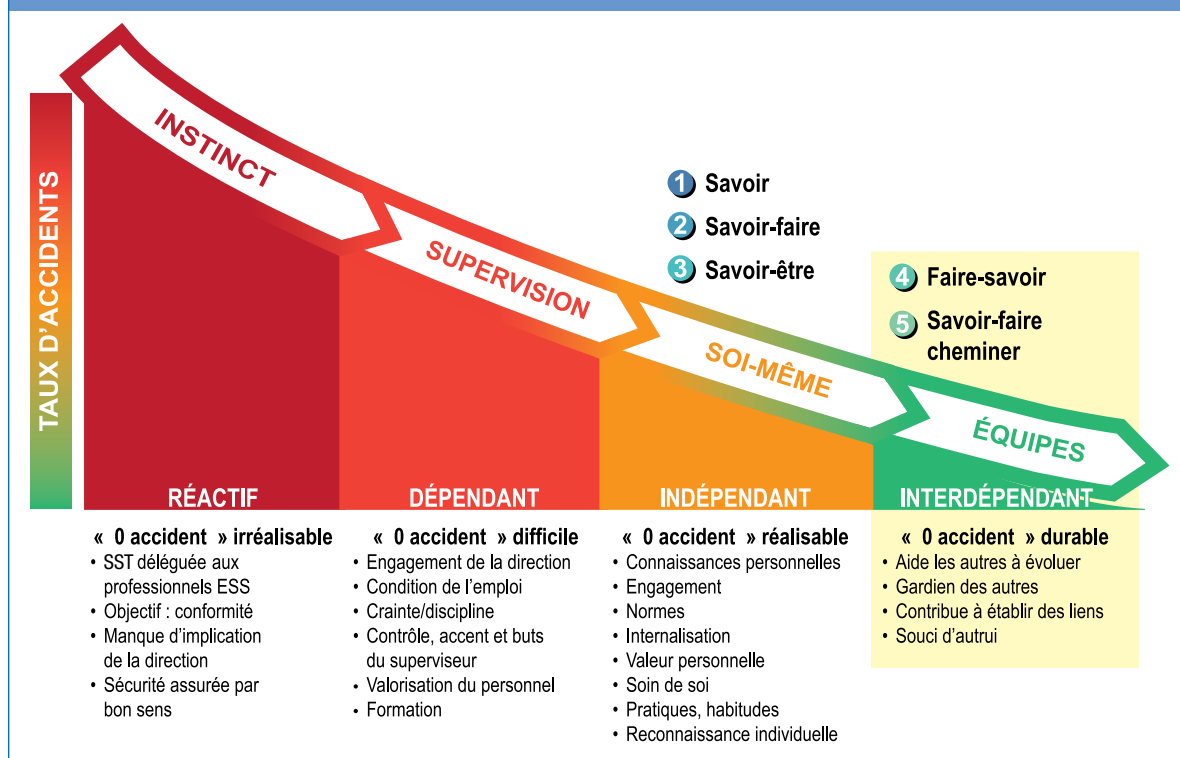
...sur la courbe Bradley.

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)