



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.

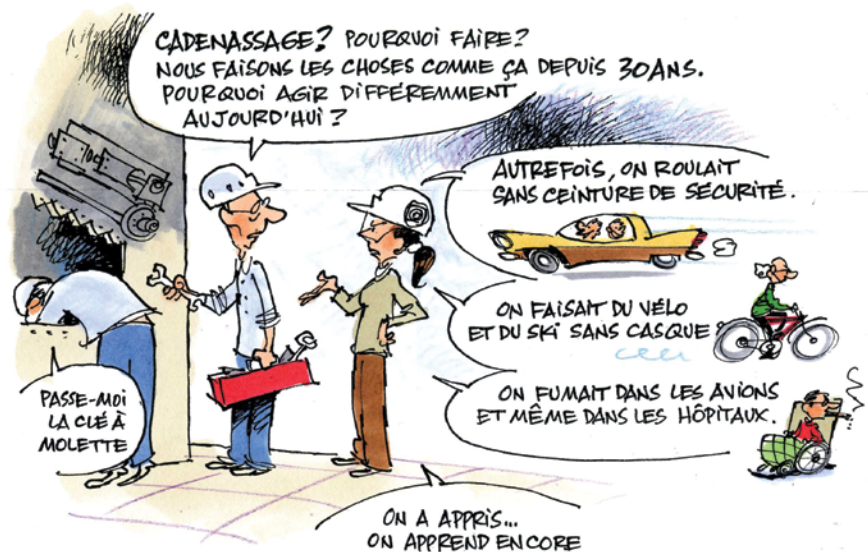
Également, le désir d'améliorer la performance en santé-sécurité peut conduire à un changement de culture, lequel est nécessaire dans l'atteinte de meilleurs résultats, d'après MK Fitzgerald⁴.

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.