



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

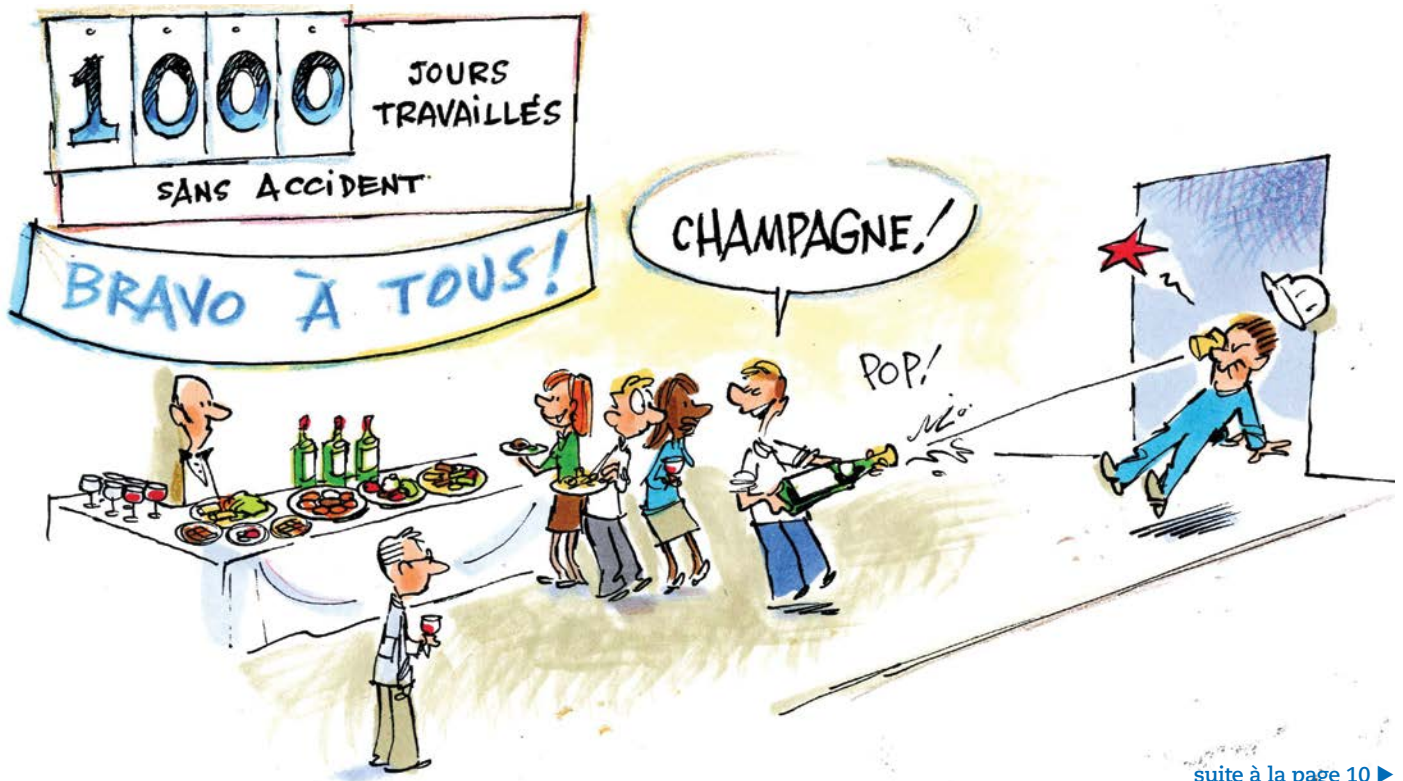
Selon *Le Petit Larousse*, une valeur, c'est ce qui est posé comme vrai, beau, bien selon des critères personnels ou sociaux et sert de référence, de principe moral.

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.