

L'ÉVALUATION EN SST... OUI, MAIS QUAND ?



André Cardinal
Ing., M. Sc.A.

En matière de santé et sécurité du travail (SST) comme dans tous les aspects de l'entreprise, on se fixe des objectifs : « augmenter notre part de marché de 2 % d'ici deux ans. », « vendre, vendre, vendre ! », ou encore « réduire de 10 % le nombre de lésions aux mains, dans le département de l'assemblage, d'ici la fin de l'année 2015. » Pour atteindre nos objectifs, des ressources matérielles et financières seront octroyées et des ressources humaines seront mises à contribution. Mais comment faire en sorte que celles-ci contribuent le mieux possible à l'atteinte des objectifs ?

De plusieurs façons : en fournissant des conditions de travail raisonnables, un encadrement efficace, une reconnaissance à la mesure des efforts, etc., mais aussi en évaluant le personnel !

Souvent, l'évaluation prend la forme d'une rencontre annuelle où l'employé voit son supérieur pour discuter de sa performance. Cette rencontre est l'occasion de faire un bilan de l'année, de préciser les attentes des parties, d'identifier les points à améliorer et de présenter les objectifs à atteindre pour la prochaine année.

Plusieurs thèmes peuvent être abordés : la quantité et la qualité du travail réalisé, les relations avec les collègues ou la clientèle, les aspirations professionnelles, etc. Évidemment, en tant qu'organisme en SST, nous espérons fortement que des éléments touchant la santé et sécurité du travail seront aussi à l'ordre du jour : atteinte des objectifs en SST, respect des règles et des procédures, etc.

Cette approche n'est pas sans valeur, mais comme le dit si bien Dominique Froment¹ : « Si vous apprenez quelque chose à votre évaluation annuelle de rendement, c'est que votre supérieur n'a pas fait son travail depuis 12 mois ! »

1. Les Affaires, 19 novembre 2010.

2. Gaz de pétrole liquéfié : carburant des charriots élévateurs au « propane ».

Peut-on attendre la rencontre annuelle pour évaluer le travail en SST d'une personne ? La réponse est évidemment non.

Certains auteurs parlent de gestion continue du rendement. Dans cette optique, nous avons identifié plusieurs moments, en plus de l'évaluation annuelle, où une mesure de la « performance SST » d'un employé pourrait être effectuée : à l'embauche relativement à son ancien emploi, à la fin de la période de probation, de façon continue et après une formation.

AU MOMENT DE L'EMBAUCHE

Votre entreprise est un *leader* en santé et sécurité et votre culture intègre très bien cette valeur. Au moment d'embaucher un employé, vous êtes bien conscient que vous devez vous assurer que les candidats potentiels partagent vos valeurs à ce chapitre, en plus, bien sûr, de détenir les compétences techniques et relationnelles requises pour le poste.

En plus de tester les compétences techniques d'un candidat cariste sur la conduite d'un charriot élévateur, vous prendrez le temps d'évaluer ses connaissances, sa perception et ses attitudes vis-à-vis la SST. A-t-il déjà la sécurité en tête ou a-t-il tendance à agir comme un *cow-boy* sur sa monture à GPL² ?

Plusieurs éléments pourraient alimenter la partie de l'entrevue portant sur la SST. Vous pourriez valider les connaissances du candidat à ce sujet et vérifier s'il a déjà reçu de la formation en SST. Quelles connaissances possède-t-il ? Comment les a-t-il utilisées dans l'exercice de ses fonctions ?

ÉVALUER SI LA SST FAIT PARTIE DE SES VALEURS

Vous pourriez aussi évaluer si la SST fait partie de ses valeurs. Est-ce un dossier important ou un frein à la production ? A-t-il déjà eu des responsabilités spécifiques en SST ? Serait-il prêt à en assumer ? Par exemple, devenir membre du comité de santé et sécurité ou participer à un comité *ad hoc*, pour étudier un problème particulier de santé-sécurité.

S'il s'agit d'un candidat pour un poste de supervision, présentez-lui des mises en situation. Par exemple : « Un employé s'entête à ne pas porter ses lunettes de protection. Comment interviendriez-vous ? »

Vous pourriez aussi discuter de ses loisirs... course de rue, *bungee*, moto acrobatique, etc., afin d'en connaître davantage sur ses habitudes. Vous saurez ainsi s'il prend couramment des risques.

APRÈS LA PÉRIODE DE PROBATION

Nous ne nous étendrons pas longuement sur cet aspect, sinon pour dire que la fin de la période de probation peut être un moment très opportun afin de mesurer la « valeur SST » de la personne embauchée.

Dans le processus d'embauche, on a sans doute expliqué, au candidat retenu, les attentes de l'entreprise en matière de santé et sécurité. De son côté, le superviseur a informé, espérons-le, le petit nouveau des règles de sécurité et des procédures de travail le concernant. De plus, il l'a certainement observé afin de s'assurer qu'il les a bien intégrées dans son travail. Une fois la période de probation terminée, il sera plus difficile de mettre fin à un lien d'emploi. En ce sens, avant de confirmer à l'employé qu'il a réussi sa période de probation, il serait sage de prévoir une rencontre pour évaluer sa performance, incluant les aspects reliés à la SST.

EN CONTINU

Vous l'aurez compris, l'évaluation du rendement doit être un processus continu plutôt qu'une seule activité ponctuelle. Pour en arriver à une évaluation annuelle convenable d'une personne relativement à la SST, il faut disposer de faits, d'où l'importance d'amasser, tout au long de l'année, des données sur les réalisations et les comportements des personnes.

Vous observez qu'un employé est particulièrement respectueux des procédures de travail, saisissez cette occasion pour le féliciter et notez-le. Ce renseignement vous sera précieux le moment venu.

Un superviseur n'effectue pas vraiment ses inspections mensuelles. Discutez-en rapidement. Vous pourrez ainsi mieux comprendre pourquoi et identifier, avec lui, des moyens pour améliorer la situation. Ensuite, procédez à un suivi pour vous assurer que la situation est rentrée dans l'ordre et faire du renforcement positif. Souvenez-vous, vous désirez que les objectifs soient atteints. Cette heureuse expérience sera pour vous un thème très positif à aborder lors de l'évaluation annuelle.

APRÈS UNE FORMATION

L'atteinte des objectifs en SST passe, régulièrement, par la formation des personnes. Si un de vos objectifs est d'implanter l'enquête d'accident, votre

plan d'action comprendra certainement un volet formation. Comment, en effet, être en mesure de mener à bien des enquêtes et analyses d'accident sans une solide formation ?

Allez-vous attendre l'évaluation annuelle des personnes en charge de cette activité pour porter un jugement sur la qualité des rapports d'enquête et analyse qu'elles produisent ? Puisque vous avez poursuivi la lecture de cet article jusqu'ici, vous connaissez déjà la réponse.

Si vous voulez mettre toutes les chances de votre côté pour que la formation atteigne son but, vous devrez évaluer la qualité du travail effectué après la formation, afin de détecter les lacunes et de les corriger rapidement. De cette façon, vous pourrez réaligner le travail en vue d'atteindre votre objectif. Les rapports sont incomplets, les descriptions d'accident vagues, les propositions de solutions inexistantes... allez-vous vraiment attendre un an ?

ANNUELLE

Dans notre approche, l'employé est évalué à différents moments. Mais cette évaluation ne saurait être complète sans une évaluation annuelle. Cette rencontre, puisqu'il y aura une rencontre formelle, est une occasion d'évaluer l'employé en termes de résultat (quantitatif et qualitatif), de comportement, d'esprit d'équipe, etc.

Plusieurs questions seront abordées. A-t-il atteint les objectifs qui avaient été fixés ? Existe-t-il des problématiques qu'il devrait prendre en compte ?

ACCOMPAGNER L'EMPLOYÉ

Les discussions qui auront lieu, lors de cette rencontre, permettront de mieux comprendre les éléments nuisant à la réalisation des objectifs et à identifier des pistes de solution, afin d'améliorer la situation. N'oublions pas que le but de la gestion continue du rendement est de faire en sorte d'accompagner l'employé, pour qu'il participe à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, tout en lui fournissant un environnement de travail motivant.

FAIRE OU NE PAS FAIRE

Évaluer la contribution des personnes en SST est une activité essentielle. Dans cet article, nous vous avons présenté certains éléments reliés au « Quand évaluer ? ». Sans doute que les modalités qui seront mises en place, chez vous, varieront selon les fonctions occupées, les ressources disponibles, etc. Mais à partir du moment où les attentes sont définies et connues, nous croyons qu'un processus d'évaluation efficace peut être instauré sans trop de difficultés.