

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DU SUPERVISEUR EN MATIÈRE DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL



Francine Gauvin
B. Sc.

L'évaluation de la performance de la santé et de la sécurité du travail d'une organisation consiste, entre autres, à vérifier la qualité de ses activités de prévention. Il est primordial de vérifier si les risques identifiés au départ ont été maîtrisés, si les activités de prévention ont été bien réalisées et si les outils de contrôle en place sont efficaces.

L'évaluation de la performance en SST d'une organisation est une démarche nécessaire pour faire le point sur la gestion de la prévention. Et celle-ci comprend l'évaluation du rendement des individus en matière de santé et de sécurité. Il s'agit d'un ensemble interrelié.

CHER SUPERVISEUR... C'EST À TON TOUR... DE TE FAIRE ÉVALUER... SUR TON TRAVAIL EN SST !

Comme on le sait, la contribution du superviseur est importante pour faire vivre la SST. Voici un bref survol de ce que pourrait être l'évaluation du rendement en SST d'un superviseur.

S'ASSURER QUE LE MILIEU DE TRAVAIL SOIT SÉCURITAIRE

Son rôle, de façon générale, est de s'assurer que le milieu de travail soit sécuritaire en tout temps. Mais voilà, comme il a été mentionné dans l'article sur la performance et l'efficacité du personnel (voir page 12), le rôle du superviseur en matière de SST doit être bien défini. Lui a-t-on donné des objectifs en SST ? À partir de ceux-ci, lui a-t-on précisé ses responsabilités ? Lui a-t-on délégué une autorité en cette matière, afin de faciliter le respect des consignes en SST ? Sait-il qu'il a l'obligation de rendre des comptes en SST ? Lui a-t-on dit que son rendement en SST ferait

l'objet d'une évaluation ? Dispose-t-il des compétences et des ressources pour bien accomplir ses fonctions ?¹

UNE FOIS SES RESPONSABILITÉS ÉTABLIES, PARLEZ D'ÉVALUATION

L'évaluation du rendement permet au gestionnaire d'observer les résultats du travail du superviseur, de les comparer aux résultats attendus, d'analyser les écarts et de s'entendre sur les suites à donner, en termes de développement des compétences, de réorganisation du travail, etc.

Les résultats sont les livrables associés au travail à effectuer, soit les produits du travail. Par exemple, à la suite d'un accident, il doit effectuer une enquête et analyse d'accident; en tout temps, il doit s'assurer du respect des règles et des procédures.

Lors des premières évaluations, l'organisation peut commencer par vérifier si les résultats ont été rencontrés en termes de quantité d'activités effectuées. Par la suite, l'évaluation devrait davantage porter sur la qualité de celles-ci.

L'évaluation du rendement doit aussi porter sur les comportements recherchés du superviseur relativement à la SST. Les comportements sont les moyens que l'employé utilise pour parvenir aux résultats, les façons de faire. Par exemple, il sait encourager le maintien de comportements sécuritaires chez ses employés, il agit comme *coach* auprès d'eux, est un facilitateur et un bon motivateur pour son équipe, etc.

Voici d'autres exemples de responsabilités en SST du superviseur et des résultats attendus.

Responsabilités en SST	Activités en SST (actions concrètes ou résultats attendus)
S'assurer en tout temps que les règlements et les consignes de sécurité sont respectés.	<ul style="list-style-type: none"> • Rondes de sécurité • Inspection des lieux de travail • Fiche d'observations • Intervention en cas de dérogation
S'assurer que son équipe de travail est consciente, en tout temps, des risques d'accident du travail et qu'elle identifie et lui rapporte les situations dangereuses.	<ul style="list-style-type: none"> • Messages en SST • Affichage, information, formation sur les dangers présents dans le département • Procédure de déclaration de situations dangereuses • Suivi des demandes de corrections • Réunions en SST
Toujours s'assurer que le travail est planifié et organisé de façon sécuritaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres régulières pour analyser les tâches à risque • Planification sécuritaire avant les travaux • Permis de travail, fiche de sécurité, espace clos • Inspection des lieux, surveillance des travaux en cours, enquête d'incident ou d'accident, etc.

1. Le superviseur doit assumer certaines des obligations de l'employeur, précisées à l'article 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, aux règlements en SST, ainsi qu'en vertu des différentes normes en SST. On peut s'en inspirer pour décrire ses responsabilités en SST et l'évaluer par la suite.

Voici un exemple de grille d'évaluation des comportements attendus en SST.

Comportements attendus en SST	Critères d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Observe en continu les comportements SST et donne une rétroaction au besoin • <i>Coache</i> les nouveaux employés • Supervise personnellement tous les travaux dangereux sous sa responsabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforce les bons comportements chez les employés • Sanctionne les comportements déviants • Documente le rendement des employés • Est présent sur les lieux de travail

D'autres indicateurs peuvent être utilisés pour les superviseurs. En plus de porter sur leur compréhension, leurs valeurs, leurs attitudes et leurs capacités en SST, ils peuvent permettre de mesurer :

- leur niveau de connaissance des procédures des opérateurs
- dans quelle mesure ils donnent l'exemple en matière de sécurité
- si leurs employés utilisent les équipements de protection individuelle
- l'attention qu'ils accordent aux difficultés rencontrées
- leur capacité à faire respecter les règles de sécurité, à analyser et à traiter les raisons du non-respect de certaines procédures
- s'ils reconnaissent les bonnes pratiques, les initiatives, les actions ayant contribué à éviter un accident

COMMENT ÉVALUER LE RENDEMENT EN SST

Collecter les données pour mesurer le rendement du superviseur en SST réfère à des méthodes diverses. Par exemple, il y a peut-être lieu de mesurer le niveau de compréhension d'un processus de sécurité ou d'un système d'intervention à l'aide de tests, d'exams ou autres.

Pour évaluer les attitudes et les comportements du superviseur, entre autres, il faut l'observer alors qu'il réalise ses tâches habituelles liées à la sécurité. Mais attention, il y a toujours une part de subjectivité dans ce genre de cueillette.

Pour comprendre pourquoi celui-ci a pris telle action ou agi d'une telle manière, la méthode de l'entretien sera toute indiquée. Elle permettra d'élucider davantage ses choix décisionnels.

LES CONDITIONS GAGNANTES

Peu importe le type de formulaire utilisé pour évaluer le rendement en santé-sécurité, pour s'assurer de l'effet positif d'une évaluation et de l'exactitude d'une opinion sur un subalterne, le gestionnaire doit remplir les trois conditions suivantes :

- avoir reçu une formation lui permettant d'évaluer convenablement le rendement
- utiliser un outil qui mesure des résultats de travail et les comportements
- faire participer le superviseur à sa propre évaluation et à la fixation de ses futurs objectifs de rendement

CONCLUSION : VISEZ L'AMÉLIORATION CONTINUE

L'entreprise doit veiller à ce que les personnes présentes sur le lieu de travail soient responsables des aspects de la SST sur lesquels elles ont un contrôle, notamment le respect des exigences en vigueur dans l'entreprise. Tous ceux qui ont une responsabilité de direction doivent démontrer leur engagement envers l'amélioration continue de la performance en santé-sécurité. Et l'évaluation du rendement en SST est un outil pour le vérifier.

Comme il a été vu précédemment, l'évaluation des activités réalisées peut être plus détaillée, en termes de compétences souhaitées et de résultats attendus.

Compétences requises pour la tenue d'une réunion de sécurité	Comportements souhaités	Résultats attendus
Doit être capable de : <ul style="list-style-type: none"> • animer un groupe • vulgariser l'information • vérifier les connaissances des employés (en leur demandant d'expliquer, dans leurs mots, les aspects dangereux de leurs tâches et comment y remédier) • échanger respectueusement • obtenir l'engagement des employés de s'améliorer en SST 	<ul style="list-style-type: none"> • accueillant, dynamique • consulte les sources d'informations disponibles • transmet avec aisance l'information • répond aux questions • s'assure de la collaboration des employés • respecte le temps alloué • effectue le suivi • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • communication de messages clairs en SST • adoption de comportements sécuritaires par les employés • participation des employés lors des rencontres • respect du temps alloué • diminution des accidents • entraide entre collègues