

BÉNÉFICES DE L'ÉVALUATION DU RENDEMENT DES PERSONNES EN SST (REGARD SUR UN CAS)



François Boucher
B. Éd.

Marcel Marto a vu son entreprise prendre beaucoup d'expansion la dernière décennie. De 50 employés, elle est passée à 500 : *ça fait du monde !* Il y a cinq ans, il a mis en place, avec Murielle du Gallon, coordonnatrice SST, un système de gestion de la prévention. Cela a porté des fruits, car l'entreprise a obtenu des résultats satisfaisants, compte tenu du risque élevé du secteur : la fabrication de maisons en usine. Elle a rejoint la moyenne de son unité de classification à la CSST. Mais là, elle a atteint un plateau. M. Marto n'a aucune idée de la façon dont il pourrait s'y prendre pour continuer à améliorer la sécurité. Heureusement, sa coordonnatrice est sur une piste, elle pense intégrer la santé-sécurité à leur système d'évaluation du rendement des personnes...

M^{me} du Gallon attend M. Marto dans la salle de réunion pour lui faire part de son idée. Elle se demande comment lui vendre le projet, lui qui a tendance à tout régler avec le marteau. Puis, elle se dit : « Je vais aborder le sujet en soulevant trois problèmes majeurs que nous rencontrons en SST. Pour ceux-ci, je présenterai une solution commune. »

M. Marto arrive, Murielle est prête, la discussion commence. « M. Marto, permettez-moi de vous poser trois questions, je vous demande de me répondre après chacune d'elles, d'accord ? » « D'accord », répond-il.

Question 1 – « Quel est notre principal problème concernant la façon dont nos superviseurs assument leurs responsabilités en SST ? » M. Marto ne réfléchit même pas. La réponse sort comme un *boulet de canon* : « Le manque d'uniformité, Murielle ! Le tiers d'entre eux sont irréprochables. Ils ont réussi à rendre les membres de leur équipe responsables de leur propre sécurité, ainsi que celle de leurs collègues. Pour les autres, à différents niveaux, la SST semble être un fardeau. Mais pourquoi donc ? Nous leur avons fait suivre des formations du Centre patronal de SST : ils devraient tous être pareils. »

Question 2 – « M. Marto, avez-vous déjà réfléchi à ce que les employés pensent de ce qu'on pense d'eux ? Comprenez-vous bien ma question, M. Marto ? Vous semblez songeur... » « M^{me} du Gallon, voyons, je sais de quoi vous parlez. Nos employés sont, pour la plupart, loyaux. Ils offrent un excellent service. Mais je crois que de leur faire savoir à outrance créera des attentes auxquelles nous ne pourrions répondre. *À trop flatter les gens dans le sens du poil, on finit par les gêner, ne croyez-vous pas ?* »

Murielle pose une dernière question : « M. Marto, n'ayons pas peur des mots. Vous qui avez le marteau facile, pensez-vous vraiment que nos superviseurs sont équipés convenablement, pour faire le point avec leurs employés récalcitrants ? » Et M. Marto de répondre : « Mais c'est inné, pour un gestionnaire, le marteau ! Voyons donc ! Pensez-vous vraiment que certains superviseurs pourraient fermer les yeux sur des comportements non sécuritaires ? »

M^{me} du Gallon propose alors une solution unique : « M. Marto, je crois sincèrement que nous devrions intégrer la santé-sécurité dans notre système d'évaluation du rendement des personnes. Premièrement, cela nous aiderait à résoudre notre problème d'uniformité chez les superviseurs. Vous savez, un programme d'évaluation, incluant la SST, nous obligerait à établir ce qu'on attend d'eux à ce sujet. Le cas contraire, ils agiront à leur guise. En plus, en les évaluant, ils sentiront l'importance que vous accordez à la SST. Deuxièmement, nous n'avons aucun moyen de leur communiquer notre appréciation pour leur implication en SST. Encore une fois, nous laissons les superviseurs libres de pratiquer une rétroaction ou pas. Instaurer une démarche la structurant pourrait être bénéfique. Les employés adorent la rétroaction.

Ils veulent avoir l'heure juste, être informés relativement à leur niveau de rendement au travail, surtout les nouveaux. Et on en a beaucoup ! Pour ce qui est de la difficulté de plusieurs superviseurs à faire respecter nos règles santé-sécurité, encore une fois, l'inclusion de la SST dans notre système d'évaluation serait une solution. Pensez-y, l'évaluation du rendement en SST est une excellente occasion de corriger les comportements inadéquats, comme pour en favoriser de meilleurs. Aussi, les personnes dont le comportement non sécuritaire s'explique par un manque de connaissances pourraient être dirigées vers notre service de formation. »

« Chère Murielle, vous me convainquez avec vos arguments. Je vous invite à créer, comme d'habitude, un document simple qui servira à l'évaluation des personnes en SST. Sur ce, je tente la première bribe d'évaluation du rendement en SST et vous dis : chapeau !, tout en rangeant mon marteau. Est-ce que ça vous plait, ça ? »