



Louise Neveu, CRHA
2^ec. Gestion SST
Conseillère en SST

Responsabiliser les employés en SST : est-ce utopique ou réaliste?

Comment faire pour que nos employés aient leur sécurité en tête? Existe-t-il une recette pour y parvenir? Voilà des questions qui nous sont souvent posées. Afin de pousser notre réflexion sur le sujet, nous avons rencontré Michel Pérusse, professeur associé à l'Université de Sherbrooke, pour qui la responsabilisation des employés en SST a été, et est toujours un sujet de prédilection, pour ne pas dire son cheval de bataille. Une rencontre riche en rappels et en découvertes!

RESPONSABILISATION OU PARTICIPATION?

D'entrée de jeu, Michel Pérusse aborde la question en mentionnant : « Il faut faire la distinction entre la responsabilisation et la participation. La responsabilisation implique de se voir confier des responsabilités pour lesquelles l'individu a l'autorité, lui permettant de les rencontrer. Il y a ici modification du rôle du superviseur qui devient alors un « coach » au lieu d'un « contrôleur ». La participation, quant à elle, n'implique pas une délégation d'autorité ni une modification au rôle du superviseur. »

QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILISATION?

Afin de bien camper ce qu'est la responsabilisation, monsieur Pérusse nous réfère à une définition élaborée il y a quelques années avec un de ses collègues¹ :

« Responsabiliser les employés, c'est recourir d'une manière accrue à l'intelligence des membres de son personnel pour qu'ils prennent des initiatives justifiées pour pallier les situations dangereuses dans leur milieu de travail; initiatives dont ils seront éventuellement tenus imputables et donc, pour lesquelles on leur aura confié le pouvoir nécessaire. »

Cette définition implique donc de :

- faire confiance aux employés (créativité et initiatives);
- donner une certaine latitude (initiative, pouvoir);
- fournir des outils (temps, ressources, formation, etc.).

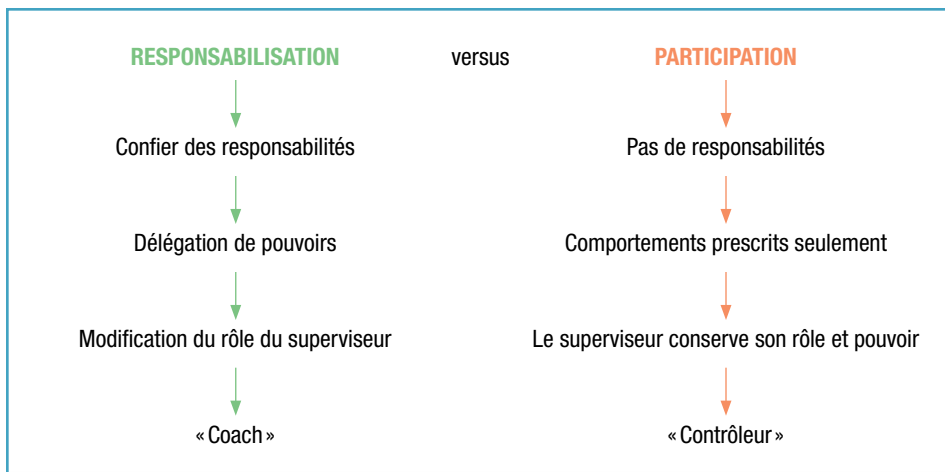
C'est aussi leur donner une responsabilité soit, la capacité de prendre une décision, dans le cadre convenu d'un projet ou d'un mandat, sans se référer préalablement à une autorité supérieure.

L'intelligence, le talent, les compétences et les bonnes idées des employés sont d'ailleurs les ingrédients moteurs d'initiatives telles que les Grands Prix de la CNESST. Pour y arriver, les organisations participantes ont, non seulement encouragé les employés impliqués, mais elles les ont soutenus et leur ont aussi délégué des pouvoirs leur permettant de gérer les ressources (matérielles, humaines, financières, temps, etc.) qui leur ont été confiées. En contrepartie, les employés doivent démontrer que ces ressources ont été utilisées à bon escient; il s'agit de l'imputabilité.

« Ce qui est recherché ici est une véritable implication active des employés, fondée sur leur capacité de raisonner, d'avoir des idées, de prendre des initiatives. »²

Cela ne signifie pas que le gestionnaire abdique ses responsabilités en SST, mais son rôle se modifie en regard de ces initiatives; il devient alors coach (encouragement, réalignement, précision, etc.).





COMPORTEMENTS SÉCURITAIRES

Avant d'aborder les comportements sécuritaires, mentionnons que lors de notre rencontre, monsieur Pérusse se référait aux études du professeur Marcel Simard³ qui détermine trois types de comportements de participation directe des travailleurs à la prévention. Nos discussions ont porté principalement sur les deux premiers comportements; le troisième étant les comportements d'appui au comité de santé et sécurité.

Les deux catégories principales de comportements sécuritaires sont :

1. Les comportements prescrits tels que :

- le respect des règlements et normes;
- l'obéissance aux directives;
- l'application des méthodes de travail prescrites;
- le port des équipements de protection individuelle (EPI);
- toute forme de comportements édictés par l'organisation.

2. Les initiatives de sécurité :

Tous les comportements n'apparaissant pas dans un manuel de règlements, par exemple :

- la correction d'une situation non conforme;
- un coup de main spontané pour aider un collègue;
- fournir des pistes de solution;
- rapporter une situation dangereuse;
- rappel poli des règles à un collègue, etc.

Selon les travaux du professeur Simard et les résultats obtenus par les organisations ayant misé sur la responsabilisation, ce sont les initiatives de sécurité qui produisent les résultats les plus concluants. En réalité, les gens qui prennent des initiatives de sécurité prennent aussi celle de se conformer aux comportements prescrits puisqu'ils assument la responsabilité de se protéger, non pas pour plaire ou éviter une sanction, mais bien par une prise de conscience de leurs responsabilités envers eux-mêmes. Ils se disent : « Après tout, *ce sont mes yeux, mes doigts...* ».

Il n'en demeure pas moins que les comportements prescrits sont nécessaires et même obligatoires dans certains cas puisqu'ils font l'objet d'articles légaux ou réglementaires. Précisons cependant quelques principes de base pour les règles de sécurité (comportements prescrits) :

• Favoriser l'adhésion aux règlements.

Un nombre élevé de règlements est difficile à faire respecter de façon continue. Les règlements transmettent un message plutôt négatif (ne pas) et freinent souvent les initiatives de sécurité puisque seule l'obéissance semble acceptable en matière de SST. Cependant, procéder régulièrement à la révision de ceux-ci et impliquer les employés dans le processus favorise l'élimination de règlements obsolètes, la bonification des autres et favorise l'adhésion des employés à ces derniers.

• La meilleure façon de perdre sa crédibilité est de tenter de faire respecter à tout prix un mauvais règlement.

Un règlement doit être réévalué régulièrement pour tenir compte du contexte, de l'environnement de travail, de sa pertinence, des modifications apportées aux équipements, des nouveaux outils ou technologies utilisés, etc.

• S'assurer de notre capacité à faire respecter un règlement avant sa divulgation.

Avons-nous les moyens de faire respecter les règlements émis? À titre d'exemple, notons l'absence ou l'insuffisance de supervision sur les quarts de nuit, l'insuffisance des équipements pour les besoins réels des opérations (matériels d'étañonnement insuffisants pour le travail en tranchées, dispositifs d'isolement non adaptés pour le cadenassage des mécanismes de fermeture/ouverture des sources d'énergie, etc.).

• La pire chose à faire est de faire semblant de ne pas voir.

Lorsque l'on constate une situation non conforme aux règles, il est essentiel d'intervenir et de vérifier la raison du non-respect (ex. : empilage de gardes fixes dans un coin de l'atelier, harnais

de sécurité visiblement mal ajusté au travailleur qui le porte, présence de matériel entreposé dans l'accès à une sortie d'urgence, etc.). Le fait de passer outre à une situation non conforme ruine toute la crédibilité du message de sécurité et démontre un manque de respect et d'intérêt envers les employés.

UNE CULTURE SST

Parmi les divers comportements observables propres aux organisations ayant une véritable culture SST, le professeur Pérusse en mentionne deux qui sont très significatifs, soit :

1. Le rappel courtois d'un collègue de travail, souvent par un simple geste, pour, par exemple, l'oubli d'un EPI avant une tâche donnée et,
2. le plus important : la réponse du compagnon qui non seulement obtempère, mais lève le pouce vers le plafond en signe d'appréciation!

Ceci est une démonstration de l'entraide et de l'esprit d'équipe au sein du groupe, ce qui constitue une véritable manifestation de la valeur de sécurité.

Une autre manifestation tout aussi significative est l'état impeccable des lieux de travail. Il s'agit ici d'un message de respect de la direction envers les employés et du souci de l'importance de leur bien-être.

UNE ORGANISATION APPRENANTE

Michel Pérusse explique que c'est de la culture organisationnelle qu'émerge la culture SST. La culture organisationnelle se bâtit à partir des apprentissages réalisés par l'organisation au fur et à mesure qu'elle apprend de ses expériences de résolution de problèmes : problèmes d'adaptation à l'externe et d'intégration à l'interne.

Au cours de ces apprentissages, l'entreprise découvre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas pour résoudre divers types de problèmes; elle s'adapte. Ces façons de faire sont alors retenues et formalisées puis, transmises et enseignées de diverses façons aux nouveaux membres de l'organisation (les normes de groupe, l'utilisation d'exemples, les discours, etc.); c'est l'intégration interne, dont Michel Pérusse fait mention.

Une sommité en culture organisationnelle, Edgar Schein, donne cette définition de la culture organisationnelle :

« La culture organisationnelle est un ensemble de principes de base appris par un groupe lors de la résolution de ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont fonctionné suffisamment bien pour être considérés comme valides et qui, par conséquent, doivent être enseignés aux nouveaux membres comme la manière appropriée de percevoir, de réfléchir et de ressentir relativement à ces problèmes. »⁴

SUITE À LA PAGE 8 ►

SUITE

Cette définition met en lumière l'adhésion croissante des membres de l'organisation à des convictions, des habitudes et des attitudes. Plus le nombre d'adhérents gagne en importance, plus la culture est forte, et plus son influence sur les membres l'est aussi. La culture organisationnelle sert « à faire comprendre quelles façons de penser et de se comporter sont adéquates et lesquelles ne le sont pas » (intégration interne). Il est de même en ce qui concerne la culture SST; celle-ci est un reflet de la culture organisationnelle.

CONDITIONS DE SUCCÈS

Pour en arriver à la responsabilisation des employés, l'organisation doit souvent revoir ses manifestations d'engagement envers la SST. Deux comportements sont particulièrement essentiels, observables et issus d'un style de gestion plus ouvert.

Premièrement, la direction témoigne clairement son engagement envers la valeur SST par le respect des règles établies, par des discussions actives de SST avec les employés, par la mise en œuvre des idées et suggestions des employés lorsqu'applicables, par la rétroaction aux problématiques de SST, etc.

Deuxièmement, il est évident que la responsabilisation s'accorde mal avec un style de gestion autoritaire. N'oublions pas que la responsabilisation des employés repose, entre autres, sur l'ouverture aux idées et aux suggestions, la délégation, la confiance et la participation active des employés en SST. Ces éléments sont évidemment issus d'un style de gestion aux antipodes d'un style autocratique.

Pour que la participation active réussisse, les superviseurs doivent gérer en mode « coach » plutôt qu'en mode « contrôleur », mais ils doivent aussi être encouragés à le faire par leur gestionnaire. Cette attitude devrait idéalement s'étendre à toute la ligne hiérarchique. Un style de gestion favorable à l'approche de responsabilisation engendre une forte amélioration de la culture SST.

Les résultats bons et durables en SST ne sont pas uniquement le produit des efforts des responsables SST; ils sont au contraire le fruit d'un travail d'équipe et d'efforts coordonnés de tous les acteurs impliqués directement ou indirectement⁶. Entraide et travail d'équipe sont des valeurs fondamentales dans une saine culture de SST.

RECONNAISSANCE ENVERS LES EMPLOYÉS

La responsabilisation ou la participation active des employés ne s'installe pas du jour au lendemain dans une organisation; plusieurs étapes doivent être mises en œuvre pour y parvenir (nous y reviendrons plus loin). Certaines prendront plus de temps que d'autres, mais à court terme, il importe de maintenir l'intérêt, de souligner les efforts consentis par chacun et de célébrer les « petites victoires ».

Toutes les étapes et les réalisations sont l'occasion pour les membres de la direction d'exprimer leur reconnaissance, de souligner le travail accompli, de faire une rétroaction positive aux participants d'un projet particulier ou encore, d'assister à la rencontre d'un comité de travail à titre d'exemple. Ces marques de reconnaissance, si elles sont sincères, sont aussi un témoignage de respect envers les individus, un sceau d'approbation pour les activités réalisées ainsi qu'un puissant encouragement à poursuivre.

UNE STRATÉGIE D'IMPLANTATION EN QUATRE ÉTAPES⁶

Voici un aperçu des étapes d'une stratégie d'implantation de la responsabilisation. Quatre étapes favorisant la responsabilisation des employés. Les deux premières sont les étapes préliminaires de la responsabilisation et les deux autres doivent être mises en œuvre et, surtout, suivies et maintenues.

1. AMÉLIORER LE MICROCLIMAT SUPERVISEUR/EMPLOYÉ

La relation superviseur/employé est au cœur de la démarche de responsabilisation. S'il existe des problématiques à cet égard, mieux vaut les régler avant de poursuivre.

2. ÉTABLIR LA CRÉDIBILITÉ DE L'ORGANISATION EN SST⁷

L'entreprise doit démontrer son intérêt en matière de SST en prouvant qu'elle gère la partie qui lui incombe, soit les conditions matérielles de l'environnement de travail tant interne qu'externe, les équipements et les outils.

Trois processus de gestion de la SST démontrent particulièrement l'implication de l'organisation :

- les inspections des lieux de travail;
- l'entretien préventif;
- la mise en œuvre et le suivi des mesures correctives.

3. ÉTABLIR UN RAPPORT PROACTIF AU RISQUE

C'est l'entrée en jeu de la responsabilisation et des initiatives de sécurité. Les principaux axes de développement sont :

- encourager les initiatives de sécurité telles que rapporter les situations dangereuses, fournir des suggestions d'amélioration, aider un collègue, etc.;
- réagir rapidement aux situations dangereuses rapportées;
- partager les compétences, le savoir-faire de sécurité, les trucs du métier, participer activement aux rencontres de sécurité, etc.;
- favoriser les communications d'équipes.

4. ÉLIMINER LES PRATIQUES DANGEREUSES

Il est question ici du domaine des comportements de conformité, soit les règles de sécurité.

- Établir et réviser les règles de sécurité et les faire respecter. On peut aussi faire participer des employés de divers secteurs à cet exercice, surtout au niveau de la révision d'une règle qui est plus difficile à faire respecter ou qui nécessite une mise à jour.

CONCLUSION

En terminant, précisons que le succès d'une démarche d'amélioration des comportements sécuritaires requiert de façon certaine :

- l'engagement actif de la direction;
- l'engagement actif des employés et de leurs représentants (syndicat);
- des interventions conjointes;
- de l'information et de la formation;
- les 4 « P » de la SST selon Michel Pérusse qui sont : prévention, patience, persistance, persévérance et plus encore!

En terminant, en réponse à la question de départ : « Est-ce que la responsabilisation des employés en SST est utopique ou réaliste? », nous observons que la responsabilisation des employés est réalisable, mais encore faut-il que les éléments essentiels soient mis en place. D'ailleurs, le résultat de notre présent entretien et plusieurs articles de ce numéro vous en feront la démonstration.

NOTE

1. NORMANDEAU, G. et PÉRUSSE, M., *Une nouvelle culture de sécurité : ça s'impose*, Conférence lors du Congrès de l'Ordre des CRHA, Montréal, septembre 2006.
2. PÉRUSSE, M., *Pour une culture en SST - La responsabilisation*, Revue Travail et Santé, juin 2017, Vol. 33, n° 2.
3. SIMARD, M., CARPENTIER-ROY, M.-C., MARCHAND, A., OUELLET, F., *Processus organisationnels et psychosociaux favorisant la participation des travailleurs en SST*, R-211, IRSST, 1999.
4. SCHEIN, E. H., *Organizational culture and leadership* (4^e éd.), San Francisco : Jossey-Bass, 2010.
5. PÉRUSSE, M., *Pour une culture en SST - La responsabilisation*, Revue Travail et Santé, juin 2017, Volume 33, n° 2.
6. Basée sur les travaux du professeur Marcel Simard, Université de Montréal, dans plus d'une centaine d'entreprises manufacturières au Québec.
7. NEVEU, L., *Les fondamentaux de l'amélioration de la culture et de la performance en SST*, Revue Convergence SST, avril 2019, Vol. 35, n° 1.