



Dans cette série de cinq articles, Nancy Boutcher, directrice adjointe du Leadership en sécurité de Travail sécuritaire NB, s'arrête pour réfléchir à l'écart entre la conformité en matière de santé et de sécurité et une culture de sécurité positive

(1) INTRODUCTION – Leadership en sécurité : vers une culture de sécurité positive

Depuis trois ou quatre années, Travail sécuritaire NB se concentre sur la création d'une culture de sécurité positive au Nouveau-Brunswick. Le mot « culture » est devenu un mot à la mode. Je crois que chacun de nous veut faire partie d'un lieu de travail qui favorise notre santé physique et mentale, et qui fait de notre sécurité et de notre bien-être une priorité. En théorie, une culture de sécurité positive donnerait lieu à un tel endroit.

Les questions principales sont : « À quoi ressemble une culture de sécurité positive? », « Comment s'y prendre? » et « Par où commencer? ». Cela peut sembler intimidant. La plupart des organismes utilisent la *Loi sur l'hygiène et la sécurité au travail* comme point de départ. C'est important d'assurer qu'un lieu de travail est sécuritaire, et a des politiques de santé et de sécurité en place. C'est aussi la loi.

Je suis convaincue que la conformité de base n'est pas suffisante. Un grand nombre de chercheurs et d'experts-conseils partagent cet avis. La conformité en soi ne crée pas une entreprise axée sur la sécurité réellement durable. De l'équipement / du matériel sécuritaire et des règles dans un cartable n'assureront pas que votre équipe choisira de façon constante le comportement sécuritaire lorsque personne ne regardera.

Une culture de sécurité positive est fondée sur la sécurité avant tout.

Lorsqu'il existe une culture de sécurité positive, les gens ne pensent même pas à prendre des raccourcis, les leaders se posent toujours la question : « Quels effets cette décision aura-t-elle sur mes employés? » avant de mettre quelque chose en œuvre et tout le monde agit de façon sécuritaire lorsque personne ne regarde. Une culture de sécurité positive crée un sentiment de confiance, et favorise un milieu où l'organisme et les gens peuvent soulever des inquiétudes et des solutions pour ce qui est de la sécurité.

Qu'est-ce qui manque?

La clé est d'avoir des **leaders qui ont une facilité avec les gens**. Les leaders qui se soucient des membres de leur équipe en tant que personnes individuelles, qui peuvent établir et maintenir une relation de confiance, et qui peuvent influencer les autres sans menace ni contrainte, peuvent créer une culture de sécurité positive durable.

Les bons leaders font le pont entre la conformité et une culture de sécurité positive.

Les valeurs du leader donneront l'exemple aux autres. Ce qu'un leader fait, ainsi que ce qu'il dit et ne dit pas, indique ce qui importe vraiment à l'entreprise. C'est le leader qui détermine si la sécurité passe avant la productivité, le service à la clientèle et la satisfaction des clients.

On dirait une lourde responsabilité, non? C'est exact. Une personne ayant autorité a une influence qui doit être comprise et exploitée pour assurer que les messages sur la santé et la sécurité sont clairs; que les commentaires sont volontiers offerts; que les comportements positifs sont renforcés; que les comportements dangereux sont corrigés; et que les membres de l'équipe se sentent soutenus, estimés et protégés.

Le travail d'un leader pour créer et maintenir un tel milieu n'est jamais achevé.

Bien que cette responsabilité puisse sembler intimidante pour un leader, il peut en être autrement. Il n'y a pas de solution miracle. Il n'y a pas de rapports compliqués à rédiger ou à lire, ni de réunions additionnelles à planifier. Il n'y a pas « une chose importante » qui règlera tous vos problèmes de santé et de sécurité. **Ce sont les petites choses qu'un leader fait et dit de façon constante tous les jours** qui renforcent le message que le bien-être de son équipe ne sera jamais compromis.

(2) LA CONFIANCE : Un élément essentiel pour une culture de sécurité au travail

Dans la première partie de notre série sur le leadership en sécurité, j'ai parlé du rôle des leaders dans la création d'une culture de sécurité positive. Les leaders au sein de tout organisme doivent comprendre et exploiter l'influence qu'ils ont pour favoriser un lieu de travail sécuritaire qui assure :

- que les membres de l'équipe offrent volontiers des commentaires sur la santé et la sécurité;
- que les comportements positifs sont renforcés;
- que les comportements dangereux sont corrigés;
- que les membres de l'équipe se sentent soutenus, estimés et protégés.

Tous ces éléments d'un lieu de travail sécuritaire ont une chose en commun : la confiance.

C'est un mot qui a tellement de poids au sein des équipes, des relations et d'organismes. Pensez à une personne en qui vous n'avez pas confiance. Êtes-vous disposé à communiquer avec elle? Êtes-vous porté à mettre de l'importance sur son avis ou à suivre son exemple? Probablement que non. Pensez maintenant à une personne en qui vous avez beaucoup de confiance. C'est différent, n'est-ce pas? Vous voulez son avis. Vous n'avez aucun problème à travailler avec elle ou pour elle.

Lorsque nous appliquons ce concept à la santé et à la sécurité, **la confiance est l'élément clé**. Les inquiétudes en matière de sécurité ne seront soulignées et les commentaires ne seront acceptés que s'il existe une relation de confiance entre le leader et les membres de son équipe. **La confiance favorise une relation collaborative et bienveillante qui fait en sorte que les personnes travaillent ensemble pour prévenir les blessures et promouvoir la santé pour tous.**

Comment établir la confiance?

Il y a des façons très simples d'établir ou de détruire la confiance. Un leader fait de petites choses tous les jours, parfois sans s'en rendre compte, qui permettent d'établir ou de détruire la confiance. Je tiens à souligner deux facteurs importants essentiels à l'établissement de la confiance, soit la crédibilité et la fiabilité.

Crédibilité : Savoir de quoi vous parlez et ce que vous ne savez pas

Lorsque nous pensons à une personne crédible, il s'agit habituellement d'une personne qui sait de quoi elle parle. Vous pouvez la croire. Un leader en sécurité crédible sait de quoi il parle. Tout aussi important, **un leader en sécurité crédible sait quand il ne sait pas de quoi il parle.** Il se renseignera auprès des bonnes personnes. Pour ce

qui est de la santé et de la sécurité, les bonnes personnes sont habituellement les membres de l'équipe qui font le travail. Ces employés connaissent les risques et les dangers auxquels ils font face tous les jours. Ils ont également des solutions. Lorsqu'un leader en sécurité crédible n'a pas toutes les solutions, il est suffisamment à l'aise pour les obtenir des personnes qui les ont.



Fiabilité : Une question de suivi

Une personne fait-elle ce qu'elle dit qu'elle fera? Lorsqu'une inquiétude en matière de sécurité est soulevée, un leader assure-t-il un suivi pour aborder le problème? Il est également important de revenir à l'équipe pour lui faire savoir ce qui a été fait ou sera fait, ou pour expliquer pourquoi une autre mesure pourrait être prise.

Si la confiance n'est pas là, elle peut être établie dans le contexte de la santé et de la sécurité. Le simple fait de demander des commentaires de votre équipe, d'agir lorsque vous dites que vous agirez et d'assurer un suivi peut vous aider. Les membres de notre équipe ne constatent que nos gestes et non pas nos intentions. **Dans toute relation, ce sont les gestes qui inspirent la confiance.**

(3) LES COMMENTAIRES : un outil important pour changer les comportements

Dans la deuxième partie de notre série sur le leadership en sécurité, j'ai indiqué que les inquiétudes en matière de sécurité ne seront soulignées et les commentaires ne seront acceptés que s'il existe une relation de confiance entre le leader et les membres de son équipe. La confiance favorise une relation collaborative et bienveillante qui fait en sorte que les personnes travaillent ensemble pour prévenir les blessures et promouvoir la santé pour tous.

Dans la troisième partie, je veux vous parler de commentaires dans le contexte de la santé et de la sécurité.

J'ai choisi de parler de la confiance d'abord car les commentaires sont beaucoup plus efficaces s'il existe déjà une relation de confiance. Pensez à une personne en qui vous faites confiance. Lorsqu'elle vous dit quelque chose ou vous offre des conseils, comment recevez-vous cette information?

Typiquement, lorsque nous faisons confiance à une personne, nous l'écoutons lorsqu'elle nous parle ou nous demande de faire quelque chose. Nous accordons une valeur à ce qu'elle nous dit. Nous

cherchons parfois même son avis! Bien sûr, le contraire est vrai : une personne peut avoir une attitude défensive lorsqu'elle ne se fie pas à quelqu'un.

Voici trois étapes importantes pour fournir des commentaires qui seront entendus et valorisés. Il s'agit de choses qui pourraient améliorer le niveau de confiance, la communication et la collaboration parmi les membres de votre équipe.

1. Connaissez les comportements que vous voulez voir votre équipe adopter.

Lorsqu'on nous parle de la santé et de la sécurité, on nous apprend à chercher les dangers et les risques, c'est-à-dire à trouver les problèmes et à les régler. C'est le contraire de ce que nous savons provoquer des changements de comportements durables, soit le renforcement positif. Il faut plutôt mettre l'accent sur les comportements que vous voulez favoriser au sein de votre équipe.

2. Prenez le temps d'observer.

Réservez le temps d'aller voir où le travail est effectué et cherchez les comportements que vous voulez encourager. Vous pouvez aussi planifier de fournir des commentaires lorsque vous prévoyez déjà faire une visite, tenir une réunion ou circuler dans un endroit.

3. La troisième étape est géniale! Encouragez et reconnaissez.

Lorsque vous observez un comportement positif, dites à la personne en question que vous avez remarqué le comportement et remerciez-la. Soulignez qu'elle réduit les risques pour elle et possiblement pour d'autres personnes, et précisez que vous en êtes reconnaissant.

Les bons leaders ont tendance à reconnaître les choses positives que font les membres de leur équipe. Des commentaires comme « excellent travail » ou « vous travaillez bien en sécurité » peuvent faire beaucoup. Les leaders en sécurité exceptionnels peuvent offrir des commentaires précis, sur un comportement donné, au moment où le comportement est observé. Vous transmettez donc un message clair au sujet de l'importance de la sécurité et de vos attentes. L'autre personne se sent bien et valorisée, et elle sera plus susceptible de continuer le comportement.

À vous de choisir un comportement désiré. Allez à la recherche de gens qui adoptent ce comportement et donnez-leur des commentaires positifs!

(4) LA DISCIPLINE : oui ou non?

Dans des articles précédents, j'ai parlé du rôle important des leaders pour créer des milieux de travail positifs et sécuritaires. J'espère que mes derniers articles vous ont incité à réfléchir à comment vous pouvez attirer et maintenir la confiance de vos équipes, et à la façon de donner des commentaires précis et positifs afin d'encourager les comportements que vous désirez.

Aujourd'hui, je discuterai de la discipline. Le mot « discipline » semble tellement négatif et ne cadre pas du tout avec mes articles précédents. Vous vous demandez peut-être comment la discipline, qui est souvent liée au renforcement négatif ou punitif, peut s'appliquer ici. C'est une bonne question. On nous demande souvent si la discipline est une façon efficace de faire cesser les comportements à risque au travail.

Voici ce que j'en pense.

La discipline a sa place. Cependant, son efficacité dépend de notre approche. Il en est de même pour la reconnaissance, mais ce sera le sujet du prochain article! Imaginez que vous avez un superviseur en qui vous n'avez pas confiance. Comment pensez-vous que vous réagiriez face à ses critiques, à une réprimande ou à des mesures disciplinaires? Probablement que vous réagiriez mal.

Voici quelques points à retenir lorsque vous considérez adopter des mesures disciplinaires au travail pour réduire les comportements à risque :

- **Précisez très clairement les comportements qui entraîneront des mesures disciplinaires.**

Ces comportements comportent habituellement des risques de blessures graves, comme omettre de verrouiller une machine, ne pas porter d'équipement de protection contre les chutes ou être violent envers un collègue. Certaines entreprises appellent ces comportements des comportements qui sauvent des vies ou des comportements à tolérance zéro.

- **Précisez très clairement les mesures disciplinaires en question.**

Tous doivent savoir qu'un certain comportement à risque entraînera une mesure disciplinaire précise.

- **Appliquez les mesures disciplinaires de façon uniforme.**

Tous doivent savoir que des mesures disciplinaires seront imposées PEU IMPORTE qui est l'employé, son niveau au sein de l'entreprise, ou s'il avait une mauvaise journée, a oublié de suivre le processus ou n'avait jamais effectué la tâche avant.

- **Assurez-vous que les employés ont la formation, l'appui et les outils nécessaires pour accomplir leur travail en toute sécurité.**

Le leadership en sécurité consiste à créer un environnement où les travailleurs peuvent facilement accomplir leurs tâches en étant exposés à moins de risques possible. Nous ne pouvons pas prendre de mesures disciplinaires envers une personne qui prend des risques si nous ne lui offrons pas les outils pour accomplir la tâche différemment.

Les bons leaders en sécurité connaissent les comportements qui sont nécessaires pour assurer la sécurité des travailleurs au travail. Ils communiquent clairement leurs attentes relativement à la sécurité et imposent des mesures disciplinaires de façon uniforme lorsque les travailleurs prennent des risques.

(5) LA RECONNAISSANCE : comment bien le faire

J'ai vraiment aimé vous faire part de mes réflexions au sujet des qualités d'un leader en sécurité. Vous connaissez maintenant l'importance d'une relation de confiance dans l'établissement d'un lieu de travail sain, sécuritaire et positif. Vous donnez des commentaires pour renforcer les comportements essentiels voulus et avez compris qu'il faut faire preuve de fermeté affectueuse, au besoin, sous forme de discipline. Si cela semble exiger un grand effort, c'est vrai.

Le leadership en sécurité doit être valorisé tous les jours.

J'ai déjà fait une présentation sur le leadership en sécurité à un groupe de professionnels des ressources humaines. Après la présentation, un homme est venu me voir et m'a dit : « Nancy, je trouve que cela n'a pas de fin. Je dois parler aux gars, et leur rappeler les procédures et protocoles de sécurité. » Je lui ai répondu que c'était vrai et qu'il n'aurait probablement jamais de fin.

Le sujet peut changer, tout comme le comportement voulu, mais **le leadership en sécurité exige un désir et un engagement afin de trouver des façons de transmettre des messages clairs, de**

donner des commentaires et de maintenir des relations chaque jour pour apprendre de ceux qui font le travail.

Où en étais-je?

La reconnaissance

La reconnaissance est importante dans tous les lieux de travail. Elle sert à encourager non seulement les comportements sécuritaires, mais aussi le rendement au travail. Tout comme la discipline, il y a une bonne manière et une mauvaise manière de faire preuve de reconnaissance. Lorsqu'un superviseur en qui nous faisons confiance nous reconnaît de façon positive, cela nous touche beaucoup plus profondément.

Voici quelques points à retenir pour reconnaître quelqu'un de façon efficace :

- **Précisez ce que vous avez observé la personne faire.**

Allez au-delà de commentaires comme « bon travail », « bien fait » ou « j'ai aimé ce que vous avez fait ». Ces compliments sont bons, mais la personne doit deviner exactement ce qu'elle a fait qui était « bien ». Par exemple, des superviseurs avec qui j'ai travaillé à un moment donné m'ont dit qu'ils aimeraient recevoir des données de sécurité plus précises de la part des cadres supérieurs. Ils voulaient des renseignements plus détaillés qu'on leur offrait, soit que leur taux d'accidents était « bon ». Une personne a dit : « La reconnaissance générale ne m'aide pas à savoir ce que mon équipe devrait continuer à faire. "Bon travail" veut dire que je dois présumer ou deviner ce que nous faisons de bien. »

- **Soyez uniforme dans votre reconnaissance.**

Un leader doit être uniforme. Il perd de la crédibilité et de la confiance si tantôt il félicite une personne et tantôt il la corrige pour la même chose. Il en est de même s'il passe son temps à applaudir tout le monde pour tout ce qu'ils font! Cela réduit l'effet des compliments.

- **Assurez que votre reconnaissance est simple et claire.**

Ce détail est TELLEMENT important. Les repas pizza et les cartes-cadeaux pour récompenser un rendement positif sont bien, mais ils ne mènent pas à des changements de comportements durables et n'améliorent pas vraiment les relations au lieu de travail. J'ai récemment animé une séance avec des membres de comités mixtes d'hygiène et de sécurité. J'ai demandé au groupe d'écrire rapidement des idées sur des façons dont un leader pourrait reconnaître son équipe. Cela n'a pris qu'une minute ou deux pour les participants à suggérer 20 choses, dont : une petite note autocollante; un tableau d'affichage pour souligner le travail bien fait; une offre d'aide et de l'encouragement; un compliment immédiat; une carte écrite à la main; et un cadeau personnalisé et spécial. Pas mal pour une liste compilée si rapidement! Des idées comme celles-ci sont simples et réfléchies.

Le leadership en sécurité a pour but de favoriser les comportements nécessaires et des relations solides à l'aide d'une reconnaissance positive. **Soyez précis, uniformes et personnels!**

Ne lâchez pas. Vous pouvez le faire!

Les bons leaders font le pont entre la conformité et une culture de sécurité positive.