

Pratique **V**s. Théorie

de Mackenzie Wilson

Les meilleurs experts en sécurité dans le monde analysent la différence entre pratique et théorie en matière de sécurité.

La conquête des cœurs et des esprits

Stratégies qui ont fonctionné sur le terrain et dans les bureaux de Mackenzie Wilson

Dépasser une sécurité fondée sur la conformité et faire en sorte que les employés considèrent la sécurité comme une priorité absolue est nécessaire mais n'est possible que si leurs cœurs et leurs esprits sont ralliés à cette cause. L'auteur SafeStart Larry Wilson a invité un groupe d'experts SafeConnection à faire part de leurs expériences quant à la réalisation de cette transition essentielle.

"Tous les experts présents ont réussi selon moi à conquérir les cœurs et les esprits de leurs employés" dit Larry. Reste à savoir maintenant quel type de campagnes, de formation, de budget et d'outils leur ont permis d'obtenir le soutien de la Direction, afin d'en faire profiter d'autres entreprises:

- "J'étais plus préoccupé par la conformité et par nos responsabilités au début", admet l'expert Gary Higbee (co-auteur de Inside-Out: Un point de vue différent sur la gestion de la sécurité). "Les cœurs et les esprits étaient les derniers de mes soucis. Mais je me suis aperçu qu'il nous fallait dépasser la simple conformité. J'ai senti que si je voulais franchir un cap, j'avais besoin que le groupe me fasse confiance."

- Il explique qu'en tant que nouveau manager fraîchement arrivé chez John Deere il a fallu qu'il fasse preuve de sincérité, de qualités d'écoute et qu'il tienne ses promesses. "Ça ne vous fait pas gagner leurs cœurs ni leurs esprits", admet-il, "mais c'est nécessaire".

- Jason Covarrubias (Haut cadre HSE chez Procter & Gamble) confirme: "Chaque opérateur en usine doit être convaincu que la Direction cherche en permanence à réduire les risques", dit-il. Les défauts de sécurité doivent être [rapidement] traités, des dispositions mises en place jusqu'à ce qu'ils soient corrigés, et les enquêtes sur les incidents doivent aller au-delà de la simple conformité."

- En somme, "les dirigeants doivent tenir leurs engagements" déclare Amer Shamim (Directeur mondial HES chez AES Corporation). Cela signifie qu'il faut parler aux gens et favoriser les interactions dans les ateliers". Les dirigeants d'AES font quatre observations sécurité par mois et suivent un cours de

formation en ligne pour apprendre à les réaliser efficacement, comment intervenir, donner un retour d'information, adopter un comportement approprié et assurer un bon suivi. "C'est une activité à part entière", dit-il, pas une promenade de santé".

Une fois qu'une communication authentique et crédible a été instaurée par la Direction, la mission consiste alors à **transmettre ce changement de valeurs** à une équipe responsabilisée:

- Hector Salazar (Directeur H&S, chez Dragados Canada Inc) explique que l'une des missions qu'il a préférée pendant sa longue période de travail en Inde a été sa participation à la transition vers les cœurs et les esprits. « Pour faire en sorte que la sécurité passe avant la réglementation, vous devez convaincre les employés d'assimiler le processus et d'y prendre part », dit-il. Il y a une certaine résistance culturelle au début, mais lorsqu'ils se rendent compte qu'ils peuvent contribuer à améliorer les choses, ils en deviennent les principaux acteurs ».

"Quand vous gagnez leurs cœurs et leurs esprits, ils en veulent plus", dit Larry. Et les valeurs peuvent évoluer une fois que l'entreprise est centrée sur l'aspect humain :

- Edward Stephens (Global HSE/SA Audit, Assurance & Senior Lead Investigator, ABB Robotics and Discrete Automation) donne un aperçu de ce que peut représenter cette transition. "Les **paires de valeur traditionnelles** d'ABB étaient "sécurité et intégrité", "besoins des clients et qualité", "innovation et rapidité", et "collaboration et confiance" dit-il, "aujourd'hui c'est courage, attention, curiosité et collaboration".

- "Insistez davantage sur l'humain", suggère Larry... "et en adéquation avec ce concept de cœurs et d'esprits", ajoute Ed. **En tant que communauté globale**, on a parcouru du chemin sur la route qui mène à la sécurité", poursuit-il. "On est d'abord passé par la réglementation, puis l'ingénierie. Maintenant on entame une nouvelle aventure: les facteurs humains. Si on avait parlé des concepts actuels il y a vingt ans, cela n'aurait eu aucun impact parce qu'on n'était pas encore prêts.

• Dans cette optique, Gary a considéré que les séances de formation lui ouvraient une voie royale pour conquérir les cœurs et les esprits. "Si je pouvais incorporer une histoire dans la formation qui permette aux participants de s'identifier et de se plonger mentalement dans cette situation, c'était dans la poche", dit-il. "Les histoires chargées d'émotion ont pris une place importante dans mon action, elles leur ont permis d'apprendre sans ressentir l'effort".

• Trop souvent, c'est quand un accident grave se produit que les gens prennent véritablement conscience de l'importance de la sécurité. C'est pourquoi Gary – qui a été confronté à trois accidents mortels sur le lieu de travail- utilise le récit pour faire passer le message.

• Gary estime également que le fait de commencer à intégrer les facteurs humains dans ses évaluations des risques lui a donné l'occasion d'incorporer des traits d'humour, ce qui s'est également révélé efficace.

Les familles peuvent aussi jouer un rôle décisif. "Si vous demandez : "Qu'est-ce qui compte le plus pour vous: la santé de votre famille ou votre santé? Tout le monde répond "celle de ma famille", dit Larry. Alors, si vous voulez conquérir les cœurs et les esprits, **impliquer les familles**, c'est certainement le moyen le plus efficace et le plus simple d'y parvenir." L'étude de cas présentée



Enseignement pratique proposé par Larry Wilson de SafeStart: "Le choix du moment du message est important: il y a 22 ans, il est évident que cela n'aurait pas été simple de parler des Techniques de Réduction des Erreurs Critiques, mais désormais les personnes ont admis que la précipitation, la frustration, la fatigue et l'excès de confiance, ou une combinaison entre ces états, peut être à l'origine de la plupart des problèmes. Et ils savent que l'excès de confiance n'est pas un défaut de caractère, c'est donc beaucoup plus facile de parler des erreurs humaines aujourd'hui."



En plus de changer les valeurs fondamentales et d'asseoir la crédibilité du leadership, quels changements concrets peut-on faire pour conquérir les cœurs et les esprits ? Une démarche possible consiste à examiner si votre entreprise est équitable quand elle traite de questions relatives à la sécurité:

• Amer souligne que trop souvent les enquêtes sur les incidents débouchent sur la mise en cause du travailleur. "Nous avons mis en place un logiciel pour inventorier les enquêtes : neuf fois sur dix le résultat se traduit par "améliorer les compétences humaines ou le processus" et non par "responsabilité individuelle", observe-t-il. "La responsabilité est quelque chose dont vous devez vous assurer, notamment quand elle doit être mise sur le tapis et à quel degré."

• Larry en convient et remarque que "si votre culture n'est pas perçue comme étant équitable, vous n'avez aucune chance de conquérir leurs cœurs et leurs esprits".

Rappelez-vous également que les travailleurs sont comme tout le monde: ils adorent **qu'on leur raconte les histoires avec humour**.

Étude de cas: Jeff Clarke (Responsable régional HSE chez Americas, Praxair Surface Technologies) a parlé, lors d'un autre groupe de discussion autour de la sécurité routière, de l'importance de l'adhésion émotionnelle, et il a expliqué que c'est lorsque le message atteignait les familles des employés que cette adhésion se réalisait le mieux. À l'époque où il travaillait chez Indianapolis Light and Power, il a organisé une Journée de la Sécurité pendant laquelle les familles des employés sont venues à l'usine jouer à des jeux ou se restaurer, et quelques conducteurs d'engins ont fait des démonstrations de conduite pour les adolescents. Mais cela ne s'est pas arrêté là. "On a aussi remorqué jusqu'au parking un véhicule impliqué dans un accident de voiture, et on a engagé une troupe de théâtre locale qui est venue avec du maquillage et du faux sang pour mettre en scène une opération de sauvetage de l'accident", explique Jeff, on appelait les services d'urgence avec un haut-parleur et on leur parlait de l'accident. Ils arrivaient avec des camions de pompiers, des ambulances, des sirènes, des pinces de désincarcération... C'était tellement réaliste que tous les spectateurs étaient complètement captivés". Ils sont même allés jusqu'à apporter un hélicoptère qui a emmené la fille de Jeff (qui faisait partie des acteurs) sur une civière. « Ce qui faisait vraiment plaisir à voir, c'est que tout le public avait la larme à l'œil. C'est ma fille qu'on emmenait, mais tous les parents voyaient leur propre gosse qu'on sortait de la voiture. » Jeff explique que cet événement leur a permis au bout du compte de sensibiliser des chauffeurs et de passer de 80 incidents de véhicules par an à moins d'un accident léger par trimestre. Tout cela avec un investissement assez modeste.



ci-dessous illustre remarquablement la mise en pratique de ce principe.

La confiance est un autre levier prépondérant. Comme le dit Gary, si vos employés ne doutent pas que vous êtes là pour les aider et si vous leur prouvez que vous attachez de l'importance à leur sécurité, vous êtes sur la bonne voie pour atteindre leurs cœurs et leurs esprits”.

La responsabilisation est aussi très importante. Comme l'a expliqué Aamer, “s'assurer que les dirigeants s'engagent sur des efforts proactifs”, c'est fondamental.

Quand il s'agit de conquérir les “cœurs et les esprits”, on ne peut pas faire les choses à moitié. Tout ce que vous faites – du choix des valeurs fondamentales de l'entreprise aux briefings de sécurité quotidiens – donne le ton de l'organisation. S'assurer que la responsabilité (et le blâme) soit portée au bon endroit, qu'elle exploite les émotions des employés, qu'elle s'attache à améliorer constamment le processus de sécurité et le management, donne aux employés le sentiment qu'on prend soin d'eux et que leur sécurité est ce qui compte le plus. “Une fois que vous avez obtenu cela”, comme le dit Hector, “alors il n'y a plus d'obstacle”.



ENSEIGNEMENTS

- ✓ La conquête des cœurs et des esprits permet à votre équipe de dépasser une perspective uniquement axée sur la conformité.
- ✓ Être un leader digne de confiance et bienveillant qui respecte ses engagements est la base de tout.
- ✓ Réaliser les analyses d'incidents et les enquêtes avec équité est indispensable.
- ✓ Transmettez le message avec habileté: les êtres humains sont sensibles aux récits et à l'humour
- ✓ Les familles et les proches des employés peuvent aussi avoir une influence positive: impliquez-les !
- ✓ Les raccourcis sont à exclure; confiance et responsabilisation sont (toujours) une absolue nécessité.

-Fondé sur des débats de panels d'experts SafeConnection en Amérique du Nord, en Europe, au Moyen-Orient, en Inde et en Asie.

-Toutes les opinions exprimées ici sont strictement celles des panélistes. Elles ne reflètent pas nécessairement les opinions ou les considérations de SafeStart et des sociétés des experts.

-Pour de plus amples informations sur les panels d'experts SafeConnection et pour assister à des séances passées ou en cours, veuillez visiter notre site <http://safestart.com/fr/>

Pratique **Vs.** Théorie
de Mackenzie Wilson



**Vérifiez
la suite!**

<https://fr.safestart.com/> | details@ssi.safestart.com