

# Pratique *Vs.* Théorie

de Mackenzie Wilson

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

## Impliquer le superviseur de proximité

Ce qui fonctionne vraiment  
de Mackenzie Wilson

**T**out le monde sait qu'il est important d'impliquer le superviseur de proximité pour obtenir des résultats de classe mondiale en matière de sécurité. Et pourtant, partout dans le monde des entreprises éprouvent des difficultés à gérer cette situation. Pourquoi? Peut-être ces problèmes sont-ils liés à la formation, au manque de motivation et de responsabilisation, ou encore aux processus de recrutement et de promotion: les théories ne manquent pas, mais ce qui importe réellement, c'est ce qui peut être fait pour y remédier. L'auteur Safestart Larry Wilson invite des experts issus d'entreprises d'exception à un webinaire de groupes d'experts SafeConnection pour connaître les solutions pragmatiques nécessaires.

Larry commence la séance par une question sur les premières mesures à prendre :

- "Nous nous sommes d'abord rendu compte que le fait d'avoir des superviseurs de proximité investis était la clé du succès" dit Sarah Morris (Directrice d'usine, chez Glanbia Nutritionals), alors "nous avons commencé à les faire participer davantage. Depuis toujours je connaissais l'importance de la sécurité, mais je pensais depuis trop longtemps qu'un environnement de travail sûr était lié à des éléments strictement matériels. Dans notre usine on continuait à investir dans le matériel mais les accidents ne disparaissaient pas pour autant."

- "**L'approche** d'un superviseur de proximité est la "base de tout" dit Jason Covarrubias (HSE Senior Manager - Procter and Gamble), dans la mesure où certains chefs de première ligne sortent tout droit de l'université: le fait de se retrouver à assumer des responsabilités vis-à-vis des membres de leur équipe peut provoquer en eux une sorte de choc culturel. "Sur la ligne de montage, passer de "**Pourquoi c'est cassé?**" à "Est-ce que vous avez tout ce qu'il faut pour corriger le problème en toute sécurité?" [implique] une approche et un ton radicalement différents".

- Peter Batrowny (Président Directeur Général, PB Global EHS, Inc.) souligne également l'importance de prendre conscience de la diversité des personnes avec lesquelles on travaille:

"Certaines entreprises offrent [aux superviseurs de proximité] des promotions en interne, d'autres procèdent à des **promotions techniques**, ou vous pouvez aussi travailler avec des jeunes universitaires diplômés" dit-il. Par conséquent, il est nécessaire de travailler avec les superviseurs de proximité **individuellement**. "Même si la théorie est bonne" dit-il, "les superviseurs veulent être formés à traiter les problèmes auxquels ils sont confrontés sur le moment, et ils veulent connaître les outils, les compétences et les techniques qu'on peut leur donner et qui leur seront utiles".

- Sarah partage cet avis. "Nous ne voulons pas passer trop de temps dans les salles de classe" dit-elle. "Nous avons fait des séances d'une heure par semaine...mais nous essayons toujours d'en proposer **à petite dose**, plutôt que de les obliger à rester assis et regarder des vidéos éducatives".

L'enseignement ne saurait être plus clair: les qualités relationnelles sont indispensables pour impliquer les superviseurs.

- "L'influence qu'un directeur d'usine, un responsable de production ou de la sécurité peut exercer sur la première ligne est limitée" dit Sarah, "mais le superviseur de proximité est présent en permanence et donne constamment l'exemple". L'objectif de leur formation consiste donc à les faire passer d'un solide opérateur technique à un solide leader d'équipe.

En plus de leur inculquer ces **savoirs comportementaux**, on doit aussi former les superviseurs de proximité à **déplacer le curseur vers le proactif tout en maintenant le réactif**:

- "Ce que les superviseurs de proximité doivent comprendre" dit Peter, "c'est qu'on ne fait pas exprès de commettre des erreurs...Ils le savent intrinsèquement, mais leur réaction à ces erreurs sur le terrain n'envoie pas toujours ce message. C'est pourquoi plutôt que d'apprendre comment empêcher la prochaine, ils apprennent à savoir les amoindrir et les détourner".

Savoir différencier les activités réactives (les enquêtes sur les accidents et les rapports sur les presqu'accidents) et les

activités proactives (rondes de sécurité, évaluations des risques) est fondamental, observe-t-il, et les superviseurs de proximité doivent devenir plus proactifs.

La proactivité requiert une planification concrète à tous les niveaux:

- Pour Jason c'est la planification qui a représenté l'activité la plus efficace en terme d'implication de l'encadrement. Chaque équipe de production au moment de chaque rotation de poste discute des risques attendus et des mesures de prévention pour éviter les accidents" explique-t-il. Avant chaque rotation, partout dans le monde chez P&G... nous demandons 'Où est-ce que vous avez besoin de soutien aujourd'hui? Où sont les risques? Est-ce qu'on a besoin d'aide? Est-ce qu'on doit retarder quelque chose?' Et tout est examiné à chaque niveau de leadership à 9h30".

- La planification ne met pas fin au rôle du superviseur de proximité pour autant: Jason explique que chaque technicien doit faire une évaluation dynamique des risques avant toute tâche inhabituelle, qui est ensuite contrôlée et commentée par le superviseur de proximité et d'autres responsables. Les décisions de promotion prises par la direction revêtent une grande importance : "Vous pouvez proposer des formations sur

la base du volontariat afin de voir qui a un penchant naturel pour le leadership", dit Larry, "parce que tout le monde n'a pas envie d'être un leader ou un superviseur". Il interroge alors les groupes d'experts sur leur mode de sélection pour les promotions internes des superviseurs de proximité.

- "Vous pouvez les former à être de bons leaders," dit Peter. "Mais force est de reconnaître que quand votre meilleur soudeur reçoit une promotion, vous obtenez alors votre pire superviseur et vous perdez votre meilleur soudeur, vous devez donc être proactif et commencer à former les employés avant que les changements de rôle soient intervenus, de sorte qu'ils soient prêts à assumer leur nouvelle fonction."

"Quand vous donnez la promotion à l'employé" demande Larry, "est-ce une bonne chose qu'il soit responsable de son équipe d'origine, ou est-ce qu'il vaut mieux qu'il change d'équipe?"

- Jason explique que, chez P&G, ils doivent être transférés ailleurs et diriger une équipe avec qui ils n'ont jamais travaillé. "Les premier pas sont souvent les plus difficiles," dit-il, "mais nous ne mettons pas les gens dans ces situations sans être convaincus qu'ils réussiront".

- L'entreprise de Sarah aborde ce processus différemment: "Nous sommes dans une zone rurale, d'environ trois mille habitants, donc nous n'avons pas vraiment la même liberté" dit-elle. "Généralement on bouche les trous avec des superviseurs de proximité, et ils assurent le remplacement des employés de différentes équipes pendant leurs congés, donc ils ne dirigent pas directement leurs pairs".

- Et dans les cas où les superviseurs viennent de l'extérieur? Comment peut-on optimiser les résultats en matière de sécurité?



---

**Enseignement pratique proposé par Larry Wilson de SafeStart concernant ce type de planification, qui, selon lui "peut même être vraiment profitable quand cela concerne quelque chose qu'on a déjà fait auparavant," parce qu'alors "vous ne penserez pas... ou vous ne penserez probablement pas beaucoup à ce que vous faites à cause de la précipitation, de la frustration, de la fatigue et de l'excès de confiance". Il suggère d'utiliser la méthode Évaluer les 4 États et de noter les employés sur une échelle de zéro à dix pour qu'une évaluation des risques d'un travail de routine soit plus bénéfique.**

---



---

**Une astuce pour détecter ces leaders non officiels: "Faites-les tous entrer dans une salle, posez-leur une question embarrassante, et observez vers qui se tournent tous les regards" suggère Peter.**

---



L'acquisition de nouvelles compétences génère plus de confiance:

- Du point de vue de la gestion, c'est aussi important de travailler étroitement avec les nouveaux superviseurs pour comprendre ce qu'ils s'engagent à améliorer. "Passez du temps sur le terrain avec eux pour voir comment ils mettent en pratique leurs compétences" dit Peter.

- Jason ajoute que les mettre au défi de sortir de leurs zones de confort pour développer des compétences dans des domaines qui ne leur sont pas familiers est très bénéfique. "Parfois ils nous étonnent et se surprennent eux-mêmes par ce dont ils sont capables" conclut-il.

En écoutant ces informations recueillies sur le terrain par nos experts, il apparaît clairement que les entreprises qui réussissent comprennent le rôle central des superviseurs de proximité. Éléments de liaison entre la direction et l'atelier, les superviseurs de proximité doivent naviguer entre les collègues d'atelier et le responsable. Néanmoins, grâce à une formation pratique personnalisée et de nombreux entretiens individuels avec les formateurs ou les consultants, ainsi qu'avec les autres responsables, ils peuvent devenir considérablement plus efficaces.

**Selon Sarah, "nous avons besoin qu'ils assument pleinement leur rôle et qu'ils deviennent de solides leaders qui rendent possible une sécurité de classe internationale. Sans l'implication du superviseur de proximité, vos efforts ne seront pas réellement productifs. C'est une certitude absolue: ces superviseurs valent l'investissement". "Seul à seul", conclut Larry. "C'est assurément votre meilleur atout".**



## ENSEIGNEMENTS

- ✓ Les superviseurs de proximité doivent être impliqués, mais il faut les former aux aptitudes relationnelles.
- ✓ Encourager les actions proactives telles que les rondes de sécurité en plus des actions réactives.
  - ✓ Planifier à chaque niveau et en toute occasion.
- ✓ En cas de promotion au niveau de superviseur, renforcer la confiance à travers des situations de leadership appropriées et stimulantes.
- ✓ Les nouveaux superviseurs doivent identifier les personnes influentes de leur équipe et favoriser l'implication.
- ✓ Les responsables doivent constamment rester au contact pour encourager le développement des compétences en matière de sécurité et ouvrir de nouvelles perspectives.

-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 **V**s. Théorie  
de Mackenzie Wilson



**Vérifiez  
la suite!**

<https://fr.safestart.com/> | [details@ssi.safestart.com](mailto:details@ssi.safestart.com)