



«Ils ne veulent pas, tout simplement!» Vraiment?

Conseils de motivation pour  
la sécurité au travail

**suva**pro

Le travail en sécurité

Dans la brochure d'information «Encourager un comportement conforme à la sécurité» (réf. 66111.f), vous trouverez davantage d'éléments au sujet de la motivation en matière de sécurité au travail.

**Suva**

Protection de la santé  
Case postale, 6002 Lucerne

**Renseignements**

Tél. 041 419 51 11

**Commandes**

[www.suva.ch/waswo-f](http://www.suva.ch/waswo-f)  
Fax 041 419 59 17  
Tél. 041 419 58 51

«Ils ne veulent pas, tout simplement!» Vraiment?

Team formation

**Illustrations**

Nicole Lang

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, avec mention de la source.

1<sup>re</sup> édition: juillet 2004

Dernière modification: mars 2006

5<sup>e</sup> édition: juillet 2014, de 14 000 à 15 000 exemplaires

**Référence**

66112.f

**Le modèle Suva****Les quatre piliers de la Suva**

- La Suva est mieux qu'une assurance: elle regroupe la prévention, l'assurance et la réadaptation.
- La Suva est gérée par les partenaires sociaux. La composition équilibrée de son Conseil d'administration, constitué de représentants des employeurs, des travailleurs et de la Confédération, permet des solutions consensuelles et pragmatiques.
- Les excédents de recettes de la Suva sont restitués aux assurés sous la forme de primes plus basses.
- La Suva est financièrement autonome et ne perçoit aucune subvention de l'Etat.

Vous arrive-t-il parfois la même chose qu'à l'entraîneur de l'équipe de hockey sur la page de couverture? En tant que supérieur ou responsable de la sécurité, vous avez l'impression «qu'ils ne veulent pas, tout simplement» et vous vous demandez: «Comment puis-je amener les collaborateurs à se comporter conformément à la sécurité et à porter les équipements de protection?» Dans cette brochure, vous trouverez des suggestions concrètes pour encourager un comportement conforme à la sécurité.

# Obstacles à un comportement conforme à la sécurité

Encourager quelqu'un à adopter un comportement conforme à la sécurité ne devrait pas, en fait, poser de problèmes. En fin de compte, personne ne veut être victime d'un accident. Toutefois, il n'est pas rare d'observer un comportement risqué au travail. Cette contradiction s'explique lorsqu'on connaît les principaux obstacles à un comportement conforme à la sécurité.

- **Obstacle 1: La personne se croit faussement en sécurité.**

Il faut que nous nous sentions menacés pour qu'un sentiment d'insécurité nous effleure.

- **Obstacle 2: On pense ne rien pouvoir faire contre le danger.**

Il faut que nous soyons convaincus de pouvoir faire quelque chose contre le danger et persuadés, par exemple, de pouvoir mettre en œuvre au quotidien une mesure de sécurité requise. Dans le cas contraire, nous minimisons le danger afin de réduire le malaise.

- **Obstacle 3: Une méthode sûre de travail entre souvent en conflit avec d'autres besoins.**

Nous n'éprouvons pas seulement le besoin de rester indemnes et en bonne santé, mais nous voulons également fournir la prestation exigée, être reconnus par nos collègues ainsi que par les supérieurs, nous sentir le mieux possible, avoir bonne mine, etc. Avant d'agir, nous évaluons rapidement les conséquences possibles et choisissons l'acte qui nous procurera davantage d'effets positifs que négatifs. A ce moment-là, d'autres besoins pèseront souvent plus lourd qu'un comportement conforme à la sécurité parce que les accidents sont des événements rares et qu'il est, par conséquent, improbable qu'il arrive quelque chose.

- **Obstacle 4: Parfois l'expérience conduit sur la fausse piste.**

Les bonnes et les mauvaises expériences influencent notre comportement. Les modes de comportement qui ont été avantageux une fois, nous les répéterons dans des situations analogues. Avec le temps, il en résulte des habitudes. En cas d'échec, le contraire se passe: des situations et des modes de comportement qui ont présenté des inconvénients seront évités à l'avenir.

En matière de sécurité au travail, on ne peut guère se fier à ce processus d'apprentissage naturel: en règle générale, nous profitons très peu des avantages d'un mode de travail conforme à la sécurité, car il ne se passe rien. Par contre, il arrive souvent que des inconvénients y soient liés, car l'application des mesures de sécurité requises entraîne également parfois des dépenses supplémentaires ou des restrictions individuelles. Dans 99 % des cas, il n'y a pas de dommage, même si nous ne respectons pas les règles de sécurité, mais il est fort possible que cela nous fasse gagner du temps.

Ce qui est important, c'est de reconnaître les «résistances». Si vous trouvez ce qui amène un individu ou un groupe de personnes à se comporter contrairement à la sécurité dans une certaine situation, vous pouvez appliquer les mesures qui conviennent sur ces points précis.

# Comment reconnaître les «résistances»?

Cherchez à dialoguer avec les personnes concernées.  
Car seuls les collaborateurs peuvent vous dire ce qui les motive à faire ou à ne pas faire quelque chose. Ecoutez attentivement et faites preuve de compréhension pour les réflexions et les besoins personnels de vos interlocuteurs. Les collaborateurs doivent se rendre compte qu'ils sont pris au sérieux et qu'il s'agit de leur propre sécurité.



Illustration 1:

Demandez aux personnes concernées. Elles seules peuvent vous dire pour quelle raison elles ne portent pas les équipements de protection.

# De cette façon, vous pouvez encourager un comportement conforme à la sécurité

## 1. Informez sur les dangers et les mesures de protection appropriées.

Mieux on parviendra à encourager la compréhension du danger, plus grande sera la disposition à adopter des modes de comportement conformes à la sécurité.

- Transmettez des informations sur les dangers, concrètement et avec compétence, et illustrez ce qui peut se produire par des exemples d'accident et, si possible, par des expériences pratiques. Dans ce cas, les exemples devraient «coller à la réalité» pour que l'idée «ça aurait aussi pu m'arriver» fasse son chemin. Il faut que votre vis-à-vis soit incité à se représenter les conséquences concrètes d'un accident: «Quel effet aurait un accident sur ma vie privée et quelles seraient les conséquences de mon absence pour mes collègues et pour l'entreprise?»
- Mettez régulièrement la sécurité au travail à l'ordre du jour. Même si ce ne sont que cinq minutes chaque fois, signalez ainsi que l'entreprise prend la sécurité au sérieux.

**Associez toujours les informations sur les dangers à des exemples de ce que les collaborateurs peuvent faire pour les éviter.** Il est important que vous réagissiez aux questions et aux objections et les examiniez soigneusement. Car il est nécessaire que les collaborateurs soient convaincus que la mesure requise est nécessaire, les protège et est réalisable.



Illustration 2:

Montrez ce qui peut être fait contre le danger. Donnez des instructions pour un comportement sûr.

## 2. Amenez les personnes concernées à devenir des participants.

Pour réussir à allier un comportement conforme à la sécurité avec des besoins personnels et les exigences de l'entreprise, il convient que vous intégriez les personnes concernées à l'élaboration de mesures ou au choix des équipements de protection individuelle (EPI) et des nouveaux équipements de travail.

- Demandez aux personnes concernées à quelles exigences doit répondre par exemple un nouveau câble de retenue pour qu'il soit efficace. Car ce sont elles qui connaissent le mieux leur travail.
- Discutez avec les personnes concernées des avantages et des inconvénients d'une nouvelle mesure de sécurité. De la sorte, vous pouvez empêcher que seuls les inconvénients auxquels on peut s'attendre se fixent dans les têtes.

- Faites également appel aux collaborateurs pour l'évaluation des mesures prises. Informez-vous sur les expériences des collaborateurs et donnez des réactions sur l'évolution du processus des accidents depuis l'introduction d'une certaine mesure de sécurité.

La participation des collaborateurs concernés augmente la mise en pratique et favorise l'acceptation des mesures de sécurité. Une condition cependant, c'est que vous soyez vraiment intéressé par les réponses aux questions que vous avez posées.



Illustration 3:

Associez les personnes concernées à l'élaboration de solutions.

### 3. Dans l'entreprise, misez sur une culture de la sécurité crédible.

Plus la culture de la sécurité vécue de haut en bas sera crédible, plus simple il sera d'encourager le comportement conforme à la sécurité des collaborateurs. Les collaborateurs constatent de quelle manière l'entreprise prend au sérieux la protection de la santé en fonction de la mise en œuvre du système de sécurité interne (voir encadré):

- Quel est le comportement des supérieurs par rapport à la sécurité au travail?
- Comment se passe la mise au courant des nouveaux collaborateurs et des collaborateurs temporaires?
- Les délais accordés sont-ils réalistes et permettent-ils de respecter les dispositions de sécurité?
- Les supérieurs corrigent-ils systématiquement les comportements contraires à la sécurité?
- Etc.

#### Les 10 éléments du système de sécurité interne

1. Principes directeurs, objectifs de sécurité
2. Organisation de la sécurité
3. Formation, instruction, information
4. Règles de sécurité
5. Détermination des dangers, évaluation des risques
6. Planification et réalisation des mesures
7. Organisation en cas d'urgence
8. Participation
9. Protection de la santé
10. Contrôle, audit

Système selon CFST (= Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail)



Illustration 4:

En tant que chef, donnez l'exemple – également en matière de sécurité au travail.

#### 4. Motivation et récompense.

Etant donné que le bénéfice d'un comportement conforme à la sécurité n'est pas évident du premier coup d'œil, il faut porter son attention là-dessus. De plus, cela peut être motivant de relier un comportement conforme à la sécurité à des effets positifs sous forme de récompense. Mais il est également important d'ôter l'attrait des modes de comportement contraires à la sécurité.

##### Encourager une méthode de travail conforme à la sécurité

- Les félicitations sont une forte motivation. Les éloges motivent quand ils sont importants et vrais.
- Des méthodes de travail conformes à la sécurité peuvent aussi être renforcées en intégrant la sécurité au travail dans l'appréciation du rendement et du comportement (voir encadré ci-contre).
- Une autre possibilité de rendre attrayant le comportement

##### Appréciation du rendement et du comportement

Si vous intégrez un paramètre concernant la sécurité au travail avec une incidence sur le salaire dans l'appréciation du rendement et du comportement, vous devez tenir compte des trois points suivants:

- Expliquez les raisons aux collaborateurs.
- Définissez ce que vous entendez concrètement par un comportement conforme à la sécurité. Il doit s'agir de comportements sur lesquels les individus ont une possibilité d'influence. «Ne pas avoir d'accident» ne constitue pas un critère, car le fait d'être victime d'un accident dépend aussi du hasard.
- Donnez des indications sur d'éventuelles possibilités d'amélioration.



Illustration 5:

Récompensez les comportements conformes à la sécurité et fêtez ensemble les succès.

conforme à la sécurité est d'améliorer l'image de la sécurité au travail d'après la devise «Les pros travaillent en sécurité».

Les compliments et la reconnaissance pour un comportement conforme à la sécurité ont plus d'effets que les sanctions. Cependant, il est important de souligner qu'un comportement contraire à la sécurité présente des inconvénients.

### **Rendre déplaisants les comportements contraires à la sécurité**

Lorsque vous avez épuisé tous les autres moyens et que quelqu'un ne veut toujours pas comprendre, il est important de sévir systématiquement. Réfléchissez aux mesures appropriées et réalisables. Les comportements contraires à la sécurité sont rendus déplaisants:

- en enlevant certains avantages (réduction des bonifications, détronement des «faux héros»)
- en intégrant le paramètre «sécurité au travail» dans l'appréciation du rendement et du comportement avec une incidence sur le salaire (voir encadré à la page 9)
- en donnant des avertissements oraux ou écrits
- en faisant éventuellement le pas ultime en prononçant un licenciement, afin de renforcer la crédibilité de la culture de la sécurité de l'entreprise

# Limites de la motivation

Les possibilités de motivation sont épuisées lorsque le comportement exigé est contraire à la nature. La capacité humaine de rendement dépend d'influences physiques, psychiques et environnementales. Chaque être humain peut être distrait et personne ne peut se concentrer sans arrêt. Fatigue, monotonie et stress augmentent le risque d'erreurs. Une erreur de perception n'est pas une simple question de bonne volonté. Dans ce type de cas, des mesures de motivation ne suffisent pas et il est nécessaire de recourir à des mesures techniques et organisationnelles, afin de réduire les risques dus à un manque d'attention ou des erreurs humaines.

**Suva**

Case postale, 6002 Lucerne

Tél. 041 419 51 11

[www.suva.ch](http://www.suva.ch)

**Référence**

66112.f