



Encourager un comportement
conforme à la sécurité

Sommaire

Introduction	3
1 La motivation: qu'est-ce que c'est?	5
2 Encourager un comportement conforme à la sécurité	6
2.1 Reconnaître où ça coince	6
2.2 Comment adopter un comportement conforme à la sécurité et contourner les embûches	7
3 Conseils pour motiver	17
3.1 Amener les personnes concernées à devenir des participants actifs	17
3.2 Eviter la résistance en respectant la marge personnelle de décision	18
3.3 Fixer des objectifs	18
3.4 Prendre en compte le souhait d'équilibre intérieur et d'absence de contradiction	19
3.5 Primes	20
3.6 L'incitation la plus forte est une culture de la sécurité crédible	21
4 Eléments de motivation des supérieurs	22
5 Limites de la motivation	23

Nous conseillons aux P.M.E. de consulter la version brève de cette brochure «Ils ne veulent pas, tout simplement! Vraiment?» (réf. 66112.f) qui contient des conseils pratiques pour favoriser un comportement conforme aux règles de sécurité.

Suva

Protection de la santé
Team formation

Renseignements

Case postale, 1001 Lausanne
Tél. 021 310 80 40
Fax 021 310 80 49

Commandes

Case postale, 6002 Lucerne
www.suva.ch/waswo-f
Fax 041 419 59 17
Tél. 041 419 58 51

Encourager un comportement conforme à la sécurité

Auteur

Margot Vanis

Illustrations

Jals, Küsnacht am Rigi

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

1^{re} édition: juin 2004

Mise à jour: mars 2014

6^e édition: mars 2014, de 16 000 à 18 000 exemplaires

Référence

66111.f

Introduction

Motiver quelqu'un pour un comportement conforme à la sécurité ne devrait pas poser de problème. Finalement, personne ne veut être victime d'un accident. Cependant, prendre trop de risques au travail n'est pas chose rare.

- Comment peut-on expliquer cette contradiction?
- En tant que chargés de sécurité ou supérieurs, que pouvez-vous faire pour encourager un comportement conforme à la sécurité?

La présente brochure vous propose des réponses à ces questions. Vous obtenez des incitations concrètes pour encourager un comportement conforme à la sécurité et des informations qui permettent de mieux comprendre des modes de comportement humain.

Encourager un comportement conforme à la sécurité suppose une manière de procéder systématique et globale. La Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) a défini dix éléments (voir encadré) qui sont importants lors de la création d'un système de sécurité interne. Vous retrouverez ces éléments tout au long de la brochure. L'élément évoqué est mentionné entre parenthèses.

Les 10 éléments du système de sécurité interne

1. Charte de sécurité, objectifs de sécurité
2. Organisation de la sécurité
3. Formation, instruction, information
4. Règles de sécurité
5. Détermination des dangers, évaluation du risque
6. Planification et réalisation des mesures
7. Organisation des secours
8. Participation
9. Protection de la santé
10. Contrôle, audit

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

La présente brochure est divisée en cinq parties.

La partie 1 explique ce qu'est la motivation et ce que signifie motiver.

La partie 2 décrit le moyen d'acquiescer un comportement conforme à la sécurité:

- Pour atteindre l'objectif, quelles conditions faut-il remplir?
- Quels obstacles peuvent-ils se présenter?
- Comment pouvez-vous écarter de tels pièges?

La partie 3 donne des conseils pour le travail de motivation.

La partie 4 ébauche les possibilités sur la manière d'intéresser les responsables à la sécurité au travail.

La partie 5 montre les limites de la motivation.



Fig. 1:
la motivation – qu'est-ce que c'est?

1 La motivation: qu'est-ce que c'est?

Dans le terme «motivation», on trouve le verbe latin «movere» qui signifie «mettre en mouvement». La motivation est donc ce qui nous anime à faire ou à ne pas faire quelque chose. Un exemple: quelqu'un veut bien faire son travail.

En règle générale, il n'y a pas qu'un seul motif mais plusieurs. Des stimulants internes et externes qui dépendent mutuellement les uns des autres.

Ainsi dans notre exemple, les besoins d'assurer le train de vie et de montrer ce que l'on sait faire (besoins internes), ainsi que la perspective d'une augmentation de salaire (condition externe) contribuent à faire adopter le comportement correspondant.

Des conditions externes peuvent faire paraître un objectif de façon particulièrement tentante et créer ou renforcer ainsi un besoin. L'idéalisation, par ex. l'amour du prochain et l'honnêteté, représente des motifs internes.

Elles nous poussent, par exemple, à rendre un porte-monnaie trouvé.

Bilan: la motivation dépend autant de la personne elle-même que de la situation. Elle décrit ce que nous voulons atteindre par nos actes, par ex. «bien faire le travail».

Motiver signifie créer les conditions et les stimulants propres à inciter une personne à adopter un comportement spécifique. A cet effet, il existe deux formes de motivation:

- un comportement souhaité ou un objectif d'action sont rendus attrayants et(ou)
- un comportement indésirable est rendu rebutant et déplaisant

Cela peut être atteint

- en structurant une activité de façon à la rendre attrayante en soi
- en attirant l'attention sur des aspects agréables ou désagréables voire menaçants pour la personne concernée (par ex. les sportifs professionnels se protègent ou une lésion de l'ouïe est irréparable)
- en associant le comportement à des conséquences positives ou négatives

Il faut que les mesures de motivation portent d'une part sur la personne et d'autre part sur l'aménagement des conditions externes. Le travail de motivation est facilité si l'on connaît bien les personnes qu'il s'agit de motiver et leur entourage. Il est ainsi plus simple de trouver des arguments convaincants et de créer des conditions de motivation.



Fig. 2:
reconnaître où ça coince.

2 Encourager un comportement conforme à la sécurité

2.1 Reconnaître où ça coince

Il y a souvent plusieurs motifs pour une action concrète. Cela a déjà été évoqué. Il est important que vous perceviez ce qui motive un individu ou un groupe à se comporter ainsi dans une certaine situation et de commencer systématiquement par là, en appliquant des mesures appropriées. La voie décrite dans ce qui suit en vue d'un comportement conforme à la sécurité peut servir de guide pour trouver où ça coince et ce que vous pouvez faire.

Cherchez à dialoguer avec les personnes concernées. Car seules les personnes concernées peuvent vous dire ce qui les motive à faire ou à ne pas faire quelque chose.

Nous ne communiquons pas facilement tous les motifs. Qui par exemple ose parler de sa peur de perdre la face ou de sa vanité? Pour qu'un tel entretien réussisse, il faut de la confiance et de l'honnêteté de chacune des parties. Il faut que les collaborateurs se rendent compte qu'ils sont pris au sérieux et qu'il s'agit de leur propre sécurité. L'encadré 1 vous fournira des conseils pour la conduite de l'entretien.

Encadré 1

Evoquer le comportement contraire à la sécurité: quatre conseils

Veillez à savoir dans quelle situation se trouve l'autre et évitez qu'il perde la face. Personne n'aime être critiqué devant les autres. Une discussion menée à la hâte est moins bonne que si les deux y consacrent le temps nécessaire. Parfois il vaut mieux, lorsque le danger est imminent, exiger brièvement et poliment un comportement conforme à la sécurité et aborder le sujet plus tard, en tête à tête.

Utilisez des messages à la première personne comme «J'ai eu peur quand j'ai vu que tu travaillais sur le toit sans être assuré». Cela crée une meilleure situation de départ que les messages à la deuxième personne du genre «Tu es imprudent de travailler de la sorte sur le toit».

Donnez l'occasion à votre vis-à-vis d'expliquer pourquoi il se comporte ainsi en lui posant ouvertement la question.

Ecoutez-le attentivement et montrez de la compréhension pour ses réflexions et ses besoins personnels. Ainsi vous aurez plus de chance d'apprendre les «vraies» raisons de son mode de comportement. Lorsque vous savez ce qui motive votre interlocuteur, votre argumentation sera plus ciblée et plus convaincante. De réels obstacles à la sécurité seront décelés et pourront être éliminés en commun.

2.2 Comment adopter un comportement conforme à la sécurité et contourner les embûches

Afin d'atteindre l'objectif «Comportement conforme à la sécurité», il faut que les quatre conditions décrites ci-après soient remplies. Il est également décisif d'arriver à surmonter les obstacles qui pourraient nous détourner de la bonne voie. Focalisez votre vue sur ces «pièges». Vous percevrez ainsi ce qui empêche un individu dans une certaine situation de se comporter conformément à la sécurité. Et vous apprenez où mettre la pression pour encourager un comportement conforme à la sécurité.

■ Condition 1

«Il faut se sentir menacé»

Reconnaître un danger est la condition absolue pour qu'on réfléchisse aux conséquences du comportement sur sa propre sécurité. L'homme ne se sent réellement menacé que s'il estime vraisemblable que quelque chose de grave peut lui arriver. Il se croit souvent en fausse sécurité et ne voit pas de ce fait de raison de se protéger.



Fig. 3:
on ne se sent pas menacé.

Obstacle

On ne se sent pas menacé ...

... **parce qu'on ne connaît pas le danger.** Cela peut être dû au manque de connaissance.

... **parce que la faculté de perception est entravée.** Capacité de rendement réduite des organes des sens, comme le daltonisme ou la surdité, des entraves en raison de la consommation de substances enivrantes et de médicaments mais aussi la fatigue et la monotonie peuvent limiter la perception des dangers.

... **parce que les accidents sont des événements rares.** La santé et être sain et sauf sont donc largement considérés comme évidents.

... **parce qu'on fait une fausse évaluation des risques.** L'homme sous-estime les risques lorsqu'il effectue des activités connues ou peu spectaculaires, par ex. lors de travaux de nettoyage ou de travaux avec des outils à main.

... **parce qu'on estime à tort que les éventuels dommages suite à un événement sont faibles.** Les accidents dus aux faux pas sont typiques dans le genre d'accidents dont les conséquences sont sous-estimées.

... **parce qu'on surestime ses propres capacités.** Par exemple, on est convaincu de pouvoir rattraper à temps si nécessaire les plaques qui basculent et on sous-estime les forces libérées à ce moment. Ainsi nombre de personnes sont victimes d'accident parce qu'elles surestiment fatalement leurs capacités.

... **parce qu'on voudrait ignorer le danger.** Des informations relatives à des dangers menaçants sont volontiers refoulées et minimisées. Cela se passe surtout si l'on ne connaît pas la possibilité de se protéger ou si la réalisation semble impossible. Ce refoulement peut faciliter la vie au quotidien. Nous serions effectivement trop tendus si nous avions constamment en ligne de mire tous les dangers possibles.

Encadré 2

Influence par la majorité du groupe

Des études sur la capacité de jugement des individus dans des groupes ont montré qu'ils ont tendance à adapter leur jugement à celui de la majorité du groupe même si celui-ci est faux. Le fait de connaître l'importance de la pression du groupe peut nous aider à ne pas suivre aveuglément n'importe quelle opinion exprimée par ce dernier.

■ Que faire?

Encourager l'analyse du danger (éléments 3 et 5 du système de sécurité)

- Mieux on réussira à encourager l'analyse du danger et plus grande sera la disposition à se comporter de manière conforme aux règles de sécurité. Transmettez les 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 conséquences aurait mon absence sur mes collègues et sur l'entreprise?».
- Mettez régulièrement la sécurité au travail à l'ordre du jour. Même si ce ne sont que cinq minutes, signalez ainsi que l'entreprise prend la sécurité au sérieux.
- Eveillez la disponibilité à vérifier l'état actuel des choses en discutant aussi des particularités et des vices cachés de l'assimilation des informations par l'homme. Vous trouverez des commentaires relatifs aux notions d'illusion du contrôle, illusion de sa propre invulnérabilité, les limites de la perception et les pièges de l'appréciation dans les encadrés 2 et 3.

Encadré 3

«Ne nous leurrions pas»

1. Nous ne voyons pas tout

Nous pensons que nous voyons et entendons tout si nous faisons attention. C'est malheureusement une erreur largement répandue. Nous ne pouvons pas tout percevoir même si nous faisons très attention. Nous faisons obligatoirement et sans le savoir un choix. Les connaissances, l'expérience mais aussi l'intérêt et les émotions influencent le sens et le choix pris par notre perception.

- Ce qui est spectaculaire, convenable et, souhaité est vu d'emblée, évalué plus fort et même inventé parfois (Avez-vous remarqué que le «u» manque dans «souhaité»?).
- Il est facile de ne pas voir ce qui est discret, indésirable, absent.

Conclusion: pour que les dangers soient perçus, il est important que les collaborateurs aient l'impression que dans l'entreprise, une valeur élevée est accordée au travail conforme à la sécurité.

2. Illusion du contrôle

Normalement, nous apprenons par l'expérience. Dans le cas du comportement conforme à la sécurité, cette déclaration ne s'applique pas souvent parce que les accidents sont des événements très rares. Dans 99 cas sur 100, l'individu peut se comporter de manière contraire aux règles de sécurité sans pour autant être victime d'un accident. L'absence de dommage est alors souvent mise, par erreur, sur le compte de sa propre compétence en matière de gestion du danger. Cette expérience crée l'illusion de pouvoir contrôler le danger et renforce le comportement contraire à la sécurité.

3. Illusion de l'invulnérabilité

L'homme a tendance à estimer plus faible la probabilité d'être victime personnellement d'un malheur (par ex. le fumeur: victime d'un cancer du poumon) que cela ne l'est objectivement d'après les statistiques. Plus la portée du dommage est importante, plus marquée sera la fausse conclusion.

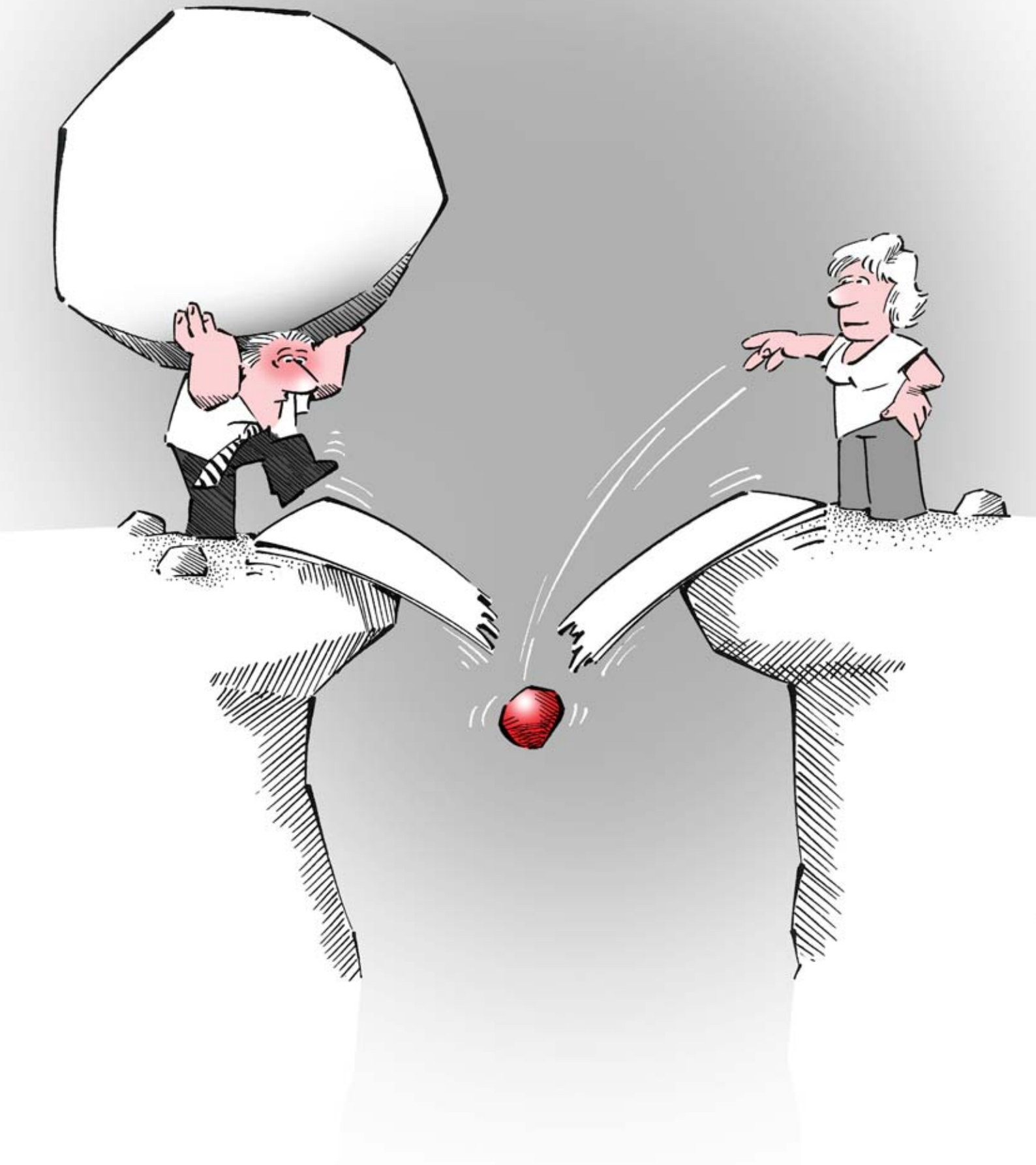


Fig. 4:
encourager l'examen du danger.

■ Condition 2

«Il faut être persuadé qu'il est possible de contrer le danger»

Il est important que nous soyons persuadés de pouvoir contrer le danger. Si nous ne voyons pas de possibilité d'écarter le danger, nous l'escamotons volontiers pour réduire le malaise.

Obstacle

Nous pensons ne rien pouvoir faire contre le danger ...

... parce qu'on ne sait pas quoi faire pour le contrer

... parce que nous n'avons pas été instruits ou trop peu

... parce que nous ne disposons pas des auxiliaires requis

... parce que nous ne savons pas nous imposer si nécessaire

... parce que le temps presse

■ Que faire?

Informar, instruire et servir de modèle pour un comportement sûr

→ Combinez toujours l'information sur les dangers avec une discussion relative aux possibilités pour les collaborateurs de remédier à cette situation.

Il est important de réagir aux questions et aux objections et de les examiner avec attention. Il faut que les collaborateurs soient convaincus que la mesure exigée est nécessaire, les protège et peut être mise en œuvre au quotidien dans l'entreprise.

Si les collaborateurs obtiennent le contrôle et l'autonomie dans leur travail, ils ont l'impression de pouvoir influencer leur travail et les dangers qui y sont liés. Une telle organisation du travail amène également de la compétence, ce qui encourage la capacité d'influencer les dangers.

→ Se comporter conformément à la sécurité.

L'observation des autres est l'une des formes d'apprentissage les plus importantes. Les gens qui réussissent, qui sont beaux et qui ont une certaine ressemblance avec soi-même, sont volontiers choisis comme modèle pour son propre comportement. C'est pourquoi le comportement conforme à la sécurité du supérieur est déterminant.

■ Condition 3

«Il faut s'attendre à davantage d'effets positifs que d'effets négatifs»

Avant d'agir nous soupesons nos chances d'atteindre l'objectif visé et imaginons quels autres effets entraînent ces actes:

Quelle sera la réaction des autres (collègues, chef) face à notre comportement?

Quelles dépenses supplémentaires seront nécessaires en cas de travail conforme à la sécurité?

Puis-je faire mon travail aussi bien avec des lunettes de protection?

Si nous pensons que les conséquences positives l'emporteront sur les suites négatives à craindre, nous essayerons ce mode de travail. En fonction des différentes possibilités d'agir, il s'agit, pour nous, d'évaluer l'importance et la probabilité de survenance des conséquences d'un acte.

Obstacle

Les dépenses pour des méthodes de travail sûres semblent trop élevées ...

... parce que d'autres besoins pèsent plus lourd. Travailler en sécurité semble trop cher et l'est aussi parfois. Cela prend plus de temps ou diminue le bien-être (casque, lunettes et masque de protection, etc.). Par exemple, si nous craignons d'être empêché de fournir la prestation attendue, il est très probable que nous refusions un comportement conforme à la sécurité.

... parce que l'homme a tendance à accorder davantage d'importance aux conséquences à court terme qu'à celles à long terme. Maintenant, la protection de l'ouïe est inconfortable. Ce n'est que dans 20 ans qu'une lésion de l'ouïe nous menacera.

... parce que des effets négatifs à craindre seront plus importants que les avantages attendus d'une action. La crainte d'être ridiculisé par les collègues si l'on cherche l'échafaudage mobile pèse plus lourd que la perspective de pouvoir y travailler plus en sécurité, plus rapidement et plus à l'aise.

... parce que la probabilité de subir un accident est considérée comme moindre. Les désavantages d'un comportement sûr, en revanche, paraissent évidents! Quand nous nous demandons, par exemple, s'il faut arrêter une machine avant d'effectuer une réparation, nous soupesons en réalité ce que nous «coûtera» la sécurité par rapport à un gain de temps ou de productivité. L'arrêt d'une machine entraîne automatiquement une baisse de productivité. La survenance d'un accident, en revanche, n'est pas aussi sûre.

... parce que des attentes invérifiées guident notre comportement. «La réaction de l'autre sera amère, si je vais chercher les lunettes de protection oubliées au lieu d'effectuer rapidement le geste sans lunettes.» Ce genre d'affirmations ne sont souvent pas approfondies. Probablement, la preuve par l'exemple aurait eu un tout autre résultat: peut-être le chef du collaborateur l'aurait-il même félicité d'avoir pensé à temps à la protection des yeux.



Figure 5:
le travail en sécurité semble trop cher.

■ Que faire?

Rendre le comportement conforme à la sécurité compatible avec d'autres besoins

- Si vous constatez un comportement contraire à la sécurité, essayez de découvrir quels besoins (voir encadré 4) caractérisent le comportement conforme à la sécurité requis. Veillez à ce que le comportement conforme à la sécurité soit compatible avec d'autres besoins importants. Cela réussit le mieux si vous associez les personnes concernées à l'élaboration de mesures ainsi qu'au choix des équipements de protection individuelle (EPI) ou de nouveaux outils de travail (voir chiffre 3.1; élément 8 du système de sécurité).
- Discutez les avantages et les inconvénients d'une nouvelle mesure de sécurité avec les personnes concernées. Ainsi vous pouvez empêcher que seuls les inconvénients à attendre se fixent dans les têtes.
- Essayez de déceler et d'éliminer les non-dits et les attentes non précisées qui freinent le comportement sûr, en créant une atmosphère ouverte.
- Communiquez clairement et précisément quelle valeur vous accordez à une méthode de travail sûre. Par exemple, faites part que pour vous, il est plus important qu'un collaborateur cherche l'EPI oublié plutôt que de gagner du temps à travailler sans la protection adéquate (élément 1 du système de sécurité).

Encadré 4

Les 16 principes fondamentaux de vie de Steven Reiss

La curiosité (savoir, vérité)
L'indépendance (liberté)
L'ordre (clarté, stabilité)
L'honneur (loyauté, intégrité)
Les relations (amis, humour)
L'activité physique (forme)
La vengeance (lutte, concurrence)
Le romantisme (sexualité, beauté)

Le pouvoir (influence, direction)
La reconnaissance (acceptation sociale)
Les économies (biens matériels)
L'idéalisme (justice)
Le repos (détente, sécurité)
La nourriture (faim, soif)
Le statut (attention publique)
La famille (et les propres enfants)

Source: Huber, A. (2001). Motivation und Persönlichkeit:
Was treibt uns an? Psychologie Heute, cahier mars, 20–29.

■ Condition 4

Travailler en sécurité devient une habitude surtout si l'on fait des expériences positives

Les bonnes et les mauvaises expériences marquent notre comportement. Des modes de comportement qui nous ont permis de réussir nous apparaissent avantageux. Ils sont mémorisés dans la mémoire et répétés dans une situation analogue. Avec le temps, naissent des habitudes. En cas d'échecs, c'est le contraire qui se produit: des situations et des modes de comportement qui nous ont semblé des inconvénients sont évités par la suite.

Ce principe est également valable pour la sécurité au travail. Une méthode de travail conforme à la sécurité qui fait ses preuves au quotidien est maintenue. Cela est le cas lorsqu'un comportement conforme à la sécurité peut également être adopté dans des situations critiques et sous la pression du temps ou si nous obtenons la reconnaissance de la part de collègues et de supérieurs. Par exemple, les expériences négatives telles les réductions de prestation, les coups d'œil critiques ou les remarques de collègues et supérieurs détournent du comportement conforme à la sécurité.

Obstacle

Les expériences peuvent mener sur la fausse voie ...

... parce qu'il est parfaitement possible qu'un mode de travail contraire à la sécurité procure des avantages. On prend la chaise plutôt que l'échelle pour changer une ampoule. Ainsi on gagne du temps et le chef vous envoie un regard satisfait parce que le travail a été vite fait. On récolte donc un double bénéfice.

... parce que l'absence d'accident compte pour un succès de plus. Le fait que rien ne soit arrivé est mis sur le compte de sa propre habileté. La chance est confondue par erreur avec le talent. Bilan à en tirer: ça vaut la peine d'adopter un comportement contraire à la sécurité.

... parce qu'on ne fait pas directement l'expérience d'un bénéfice procuré par le comportement conforme à la sécurité. Il n'arrive donc rien.

... parce que malheureusement un comportement conforme à la sécurité est souvent mis en relation avec des inconvénients. Un comportement conforme à la sécurité exige fréquemment plus de dépenses et des restrictions personnelles (par ex. dans le choix des vêtements).

■ Que faire?

Motiver en maniant «la carotte et le bâton» (éléments 6 et 10 du système de sécurité)

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. Cela peut être motivant de relier un comportement conforme à la sécurité aux conséquences positives. De même il est important d'ôter l'attrait aux modes de comportement contraires à la sécurité.

➔ **Encourager une méthode de comportement conforme à la sécurité.**

➔ Les louanges correctement utilisées sont une forte motivation. Les éloges motivent quand ils sont importants et vrais. Ils expriment que l'engagement de la personne concernée est perçu et apprécié. Un éloge pour des évidences ou de personnes par lesquelles nous ne voulons pas être évaluées peut être ressenti comme une manipulation ou une humiliation.



Fig. 6:
les pros travaillent en sécurité.

- Des méthodes de travail conformes à la sécurité peuvent également être renforcées parce que la sécurité au travail est intégrée à l'évaluation du rendement et du comportement des collaborateurs (voir encadré 5).
- Il peut également être motivant de responsabiliser quelqu'un et de lui confier des tâches attrayantes suite à un comportement conforme à la sécurité. De telles tâches peuvent par exemple consister à introduire les nouveaux collaborateurs ou à suivre les apprentis.
- Une autre possibilité de rendre attrayant le comportement conforme à la sécurité est d'améliorer l'image de la sécurité au travail en utilisant le slogan «Les pros travaillent en sécurité».
- Montrer les réponses à des succès relatifs à la prévention des accidents, ce qu'elle a procuré, et renforcer ainsi l'habitude de travailler conformément à la sécurité.
- Récompenses (voir chiffre 3.5).

Les éloges et la reconnaissance en cas de comportement conforme à la sécurité produisent plus d'effets que les réprimandes. Il est cependant important de relever qu'un comportement contraire à la sécurité entraîne des inconvénients.

→ **Rendre déplaisant le comportement contraire à la sécurité.**

Lorsque vous avez épuisé tous les autres moyens et que quelqu'un ne veut pas comprendre, il est important d'agir. Réfléchissez aux mesures appropriées et réalisables. Le comportement contraire à la sécurité est rendu déplaisant par:

- le retrait d'un avantage, par ex. en réduisant les bonifications ou en «détrônant les faux héros»
- la prise en compte dans l'appréciation du rendement et du comportement, avec une incidence sur le salaire (voir encadré 5)
- des avertissements oraux ou écrits
- une mutation à un poste de travail moins agréable
- si nécessaire, être conséquent peut aussi signifier faire le pas ultime et ne pas craindre un licenciement, afin de crédibiliser la culture de la sécurité de l'entreprise

Encadré 5

Appréciation du rendement et du comportement

Veillez aux trois points suivants si vous voulez intégrer un mode de travail conforme à la sécurité dans l'appréciation du rendement et du comportement avec effet sur le salaire.

Informez les collaborateurs à l'avance.

Définissez à l'avance ce que vous entendez concrètement par comportement conforme à la sécurité. Il faut que ce soit quelque chose que l'individu peut gérer lui-même – donc pas «absence d'accident», car quelqu'un peut se comporter de façon répétée contrairement à la sécurité et avoir de la chance.

Le comportement qui est apprécié doit également être soumis à un audit. Il est recommandé de consigner ces observations par écrit.

3 Conseils pour motiver

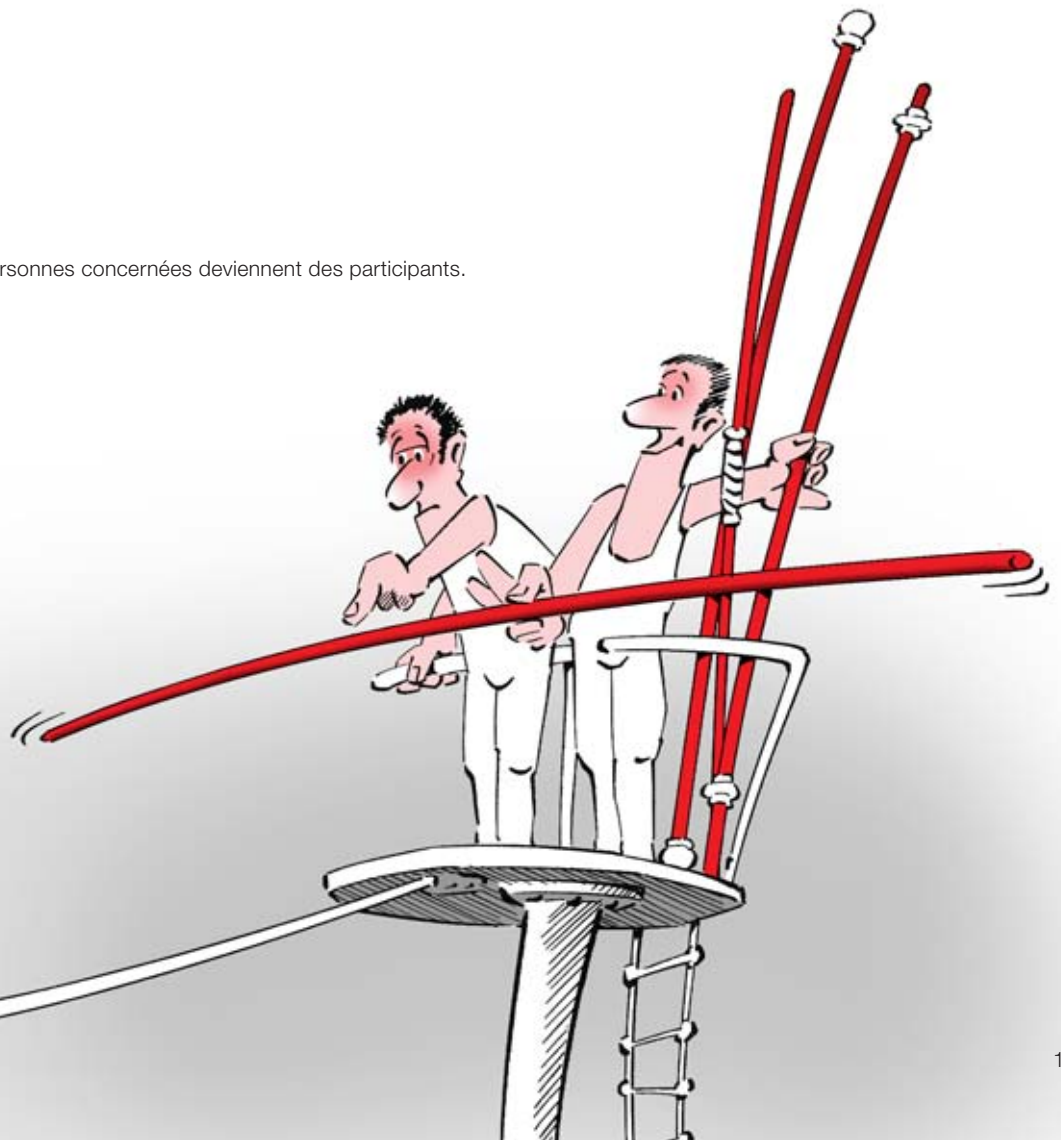
Ce paragraphe vous fournit des conseils essentiellement axés sur la manière de motiver. Tout le monde ne répond pas de la même manière aux méthodes de motivation. Là où l'un profite des éloges et de la reconnaissance et n'en a jamais assez, l'autre trouve que c'est de la manipulation et réagirait mieux à des objectifs plus ambitieux. Par conséquent, il n'existe pas de recette miracle pour la promotion de la motivation.

3.1 Amener les personnes concernées à devenir des participants actifs (élément 8 du système de sécurité)

Dès le début si possible, intégrez les collaborateurs depuis l'analyse des dangers jusqu'à l'évaluation des mesures prises. Demandez aux personnes concernées à quelles exigences par exemple doit répondre un nouveau câble de retenue pour qu'il soit efficace. Car ce sont elles qui connaissent le mieux leur travail.

L'intégration des collaborateurs concernés augmente la mise en pratique des mesures convenues. C'est extrêmement motivant parce qu'une foule de besoins essentiels sont couverts. Le fait d'être demandé signale qu'on est considéré en tant que personne et signifie une reconnaissance des connaissances spécifiques et de l'expérience. Pouvoir intégrer ses propres idées incite à la participation active, à assumer ses propres responsabilités et contribue largement à accepter les mesures élaborées en commun. L'intégration des personnes concernées favorise l'engagement au travail.

Fig. 7:
les personnes concernées deviennent des participants.



Une condition cependant, c'est que vous soyez vraiment intéressé par les réponses aux questions que vous avez posées et ne créez pas d'attentes que vous ne sauriez satisfaire.

Exemple: vous demandez aux collaborateurs de répondre à un questionnaire sur les contraintes en relation avec leur poste de travail, mais la direction ne vous accorde pas les ressources nécessaires pour améliorer la situation des travailleurs.

Possibilités d'intégrer les personnes concernées

- Détermination des dangers et réalisation du plan de mesures
- Cercles de sécurité
- Sélection d'EPI (aspect fonctionnel, confort de port, attrait)
- Elaboration de prescriptions de sécurité
- Collecte de réactions relatives aux expériences faites avec de nouvelles acquisitions (EPI, outils et machines) et nouvelles réglementations (voies de circulation, obligation de porter les EPI)
- Réponses et évaluation du phénomène des accidents dans l'entreprise
- Délégation de responsabilité

3.2 Eviter la résistance en respectant la marge personnelle de décision

Pour la plupart des gens, il est très important de pouvoir prendre sa propre décision. A des commandements et des menaces de punition, ils réagissent souvent avec une résistance accrue. Et certains transgressent exprès les commandements, rien que pour rétablir leur liberté personnelle. C'est pourquoi, analysez soigneusement dans quelles situations il est indispensable d'édicter des prescriptions. Essayez de convaincre les personnes concernées et de les amener à la raison selon laquelle une mesure est nécessaire. Chaque fois que c'est possible, donnez toujours des possibilités de choix.

D'autre part, il peut aussi arriver que les gens se dégagent de leurs responsabilités. Comment est-ce compatible?

Le besoin de liberté individuelle est variable selon les individus. La même part de marge de décision et de manœuvre et les responsabilités en découlant peuvent déclencher du bien-être chez l'un et de la gêne chez l'autre et une sensation de surmenage.

D'ailleurs nous n'assumons volontiers des responsabilités que lorsque nous sommes convaincus de pouvoir les supporter. Cela signifie que nous devons obtenir les moyens et les compétences nécessaires. Des situations floues ou de surmenage et l'absence de ressources conduisent à rejeter ses responsabilités.

3.3 Fixer des objectifs (éléments 8 et 10 du système de sécurité)

Encouragez l'intérêt et la volonté des collaborateurs de bien faire leur travail, et travaillez également avec des objectifs fixés en matière de sécurité au travail. A cet effet, il est important que l'objectif fixé soit réaliste et accepté par les personnes concernées et qu'il soit clair comment l'objectif peut être atteint. Exemple: réduction des accidents affectant les yeux grâce au port systématique des lunettes de protection à des postes de travail clairement définis.

Informez les personnes concernées sur le degré d'atteinte des objectifs. Fêtez les succès ou recherchez avec les collaborateurs les raisons qui ont empêché d'atteindre l'objectif convenu.

3.4 Prendre en compte le souhait d'équilibre intérieur et d'absence de contradiction

L'être humain est toujours occupé à maintenir son équilibre intérieur. Des contradictions entre différents avis ou entre ce que l'on pense et ce que l'on fait déclenchent généralement une tension désagréable. Selon la situation, ce souhait d'absence de contradiction peut être un motivateur mais aussi un frein aux changements.

Utiliser les contradictions comme motivateur pour les changements

Mettez en évidence les modes de comportement et les avis contradictoires et parlez-en. Exemples:

– Comportement durant les loisirs	→ Comportement au poste de travail
– Estimation du caractère dangereux d'une activité	→ Processus effectif de l'accident
– Opinion: «une lésion de l'ouïe n'est pas dramatique»	→ Démonstration acoustique d'une lésion de l'ouïe simulée qui rend audible qu'on n'entend plus que des bribes d'une conversation liée à l'information, qu'une telle lésion est incurable

Le besoin d'éliminer de telles contradictions peut favoriser la disposition à réfléchir et à modifier la façon actuelle de voir les choses.

Identifier les freins et trouver des solutions

Afin de conserver l'équilibre intérieur («ce mode de travail n'est pas dangereux»), les pensées et les opinions indésirables (information relative aux dangers lors de ce mode de travail) sont refoulées et la recherche d'informations et d'avis de confirmation («nous l'avons toujours fait comme ça») est activée. Ce souhait d'absence de contradiction se cache derrière mainte argumentation semblant irrationnelle.

Une fois adopté un avis contre une mesure de sécurité, il est difficile d'en dévier, surtout lorsqu'on l'a vivement défendu devant les autres. La volonté de ne pas passer pour une girouette aux yeux des autres peut empêcher un changement d'opinion.

La plus grande chance d'éviter ce blocage est donnée par une solution qui offre une issue à la personne concernée de justifier ce changement d'opinion et ainsi de ne pas sembler incohérente (par ex. une solution de compromis). Il vaut encore mieux que vous réussissiez à empêcher ces personnes «à trop se pencher par la fenêtre».

3.5 Primes

L'avantage des systèmes de primes est de représenter une récompense immédiate du comportement souhaité. Les primes conviennent parfaitement pour les concours tels que «Qui trouve le maximum de pièges, qui soumet une proposition d'amélioration réalisable?».

L'inconvénient des incitations financières est qu'elles s'éliment avec le temps et que la relation entre son propre comportement, la prime et le processus de l'accident n'est pas faite. Un autre aspect critique est qu'elle peut être considérée comme une manipulation ou une humiliation. C'est pourquoi les primes sont un moyen de motivation contesté. Elles peuvent motiver mais également avoir l'effet inverse.

Les primes peuvent être utiles si l'on respecte quelques conditions:

- Il ne faudrait donner de primes que pour quelque chose que l'individu peut gérer lui-même, par ex. un certain comportement conforme à la sécurité. C'est pourquoi «l'absence d'accident» ne convient pas comme critère car il est parfaitement possible que quelqu'un se comporte contrairement à la sécurité mais a de la chance. Ce qui compte, c'est le comportement correct. Celui-ci doit être observé et récompensé.
- Il faut que les primes fassent partie d'un ensemble de mesures. Il peut par exemple être plus facile «d'y penser» lors de l'introduction du port obligatoire d'EPI.
- Il ne faut pas que les incitations financières soient trop élevées, sinon l'avantage escompté du comportement montré est anéanti. Cependant, les incitations doivent être suffisamment importantes afin qu'elles soient «perceptibles» pour les collaborateurs.
- Plus rapidement la prime sera remise après le comportement conforme à la sécurité, plus vite la personne récompensée la mettra en relation avec le comportement conforme à la sécurité et, l'effet d'apprentissage sera d'autant plus grand.
- Afin que la prime ait un effet d'apprentissage, elle doit être perçue consciemment comme un supplément. Il vaut mieux remettre personnellement la prime que de la transférer en même temps que le salaire.
- Pas de principe du tout ou rien. L'incitation à se comporter conformément à la sécurité doit rester même si l'on est attrapé une fois lors d'un comportement contraire à la sécurité.
- Une prime de groupe peut augmenter la pression sur l'individu «fautif» de façon inadmissible.

3.6 L'incitation la plus forte est une culture de la sécurité crédible

Si la crédibilité de la culture de la sécurité est bien vécue de haut en bas, il sera d'autant plus facile d'encourager le comportement conforme à la sécurité des collaborateurs. Les collaborateurs concluent de quelle manière l'entreprise prend vraiment au sérieux la protection de la santé d'après la mise en œuvre des 10 éléments du système de sécurité interne.

- La sécurité et les objectifs de sécurité sont-ils fixés dans la charte d'entreprise?
- Les compétences et les priorités en général et en rapport avec la sécurité et la protection de la santé sont-elles clairement réglementées?
- Quel est le comportement des supérieurs par rapport à la sécurité au travail?
- Comment se passe l'introduction des nouveaux collaborateurs et des collaborateurs temporaires?
- Quelle est la valeur des instructions?
- Existe-t-il des consignes claires et non contradictoires?
- Des inspections de sécurité et des audits sont-ils réalisés?
- Les supérieurs insistent-ils en cas de comportement contraire à la sécurité?
- Comment se passent l'ordre et l'entretien des moyens de travail?
- Les presque-accidents sont-ils systématiquement analysés et les résultats utilisés pour en tirer les conséquences nécessaires?
- Quel soin apporte-t-on à l'éclaircissement des accidents?
- Est-il tenu compte des suggestions des collaborateurs?
- Les supérieurs sont-ils ouverts aux questions et aux idées?
- Les délais accordés sont-ils réalistes et permettent-ils de respecter les prescriptions de sécurité?
- Existe-t-il des instructions précises et des exercices d'urgence (incendie, accident)?

4 Éléments de motivation des supérieurs

En tant que chargé de sécurité, vous avez souvent la lourde tâche de gagner les supérieurs et la direction aux causes de la sécurité au travail. Des arguments convaincants et fonctionnels sont d'autant plus importants que vous ne pouvez pas donner d'ordre à votre chef. Les facteurs d'influence sur ses actes sont en principe les mêmes que pour les collaborateurs. Les supérieurs savent par expérience, de même que les collaborateurs, qu'un accident n'arrive pas toujours immédiatement lorsqu'on travaille de façon contraire à la sécurité. Il y a surtout des différences concernant les besoins spécifiques que les supérieurs ont en raison de leur tâche et de leur position. Si vous voulez convaincre des supérieurs de l'importance de la sécurité au travail et de la protection de la santé, il est donc avantageux de vous pencher sur leurs besoins essentiels:

- **Besoin de produire à bon marché:** les mesures de sécurité sont souvent répercutées, directement ou indirectement, en temps de travail sur les coûts. Montrer les coûts indirects des accidents à l'aide d'exemples (poursuite du paiement du salaire les deux premiers jours après l'accident, problèmes pour l'accompagnement chez le médecin, travaux de rangement) fait partie des arguments les plus forts en matière de sécurité au travail.
- **Besoin d'être pris au sérieux:** si nous comprenons qu'en tant que chargé de sécurité le bénéfice de la sécurité au travail et de la protection de la santé n'est pas évident d'emblée et que nous ne pouvons pas chercher les supérieurs en cas de doutes, alors nous sommes crédibles.
- **Besoin d'appliquer des principes éthiques et moraux:** des investissements dans la protection de la santé répondent à ce besoin.
- **Besoin de diriger efficacement:** vos connaissances d'agent de sécurité contribuent à la mise en œuvre efficace de la sécurité.
- **Besoin d'être tout en haut en termes de qualité:** travail en sécurité et travail de qualité possèdent de grandes synergies.
- **Besoin d'avoir une bonne image:** une entreprise consciente de l'environnement et de la sécurité réjouit aussi davantage le supérieur. Les médias se servent volontiers de ces thèmes. L'entreprise trouve plus facilement du personnel qualifié.

5 Limites de la motivation

Les possibilités de motivation sont épuisées là où le comportement exigé est contraire à la nature humaine. 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. Des erreurs de perception ne peuvent pas simplement être éliminées grâce à la bonne volonté. C'est pourquoi, dans ce cas, les seules mesures de motivation ne suffisent pas. Dans ces secteurs, il est donc nécessaire d'exclure le risque par des mesures techniques et organisationnelles même si l'individu ne fait pas attention un moment ou s'il commet une erreur.

Des conditions cadres sociales peuvent aussi influencer le comportement de l'individu et poser des limites aux possibilités de motivation. Prendre des risques prend une grande valeur selon la situation. Non seulement les films d'aventure mais aussi les histoires de réussite sportive ou économique sont placés sous la devise «Qui ne risque rien n'a rien». Les hommes qui prennent des risques et qui réussissent sont fêtés et deviennent par là même des modèles.

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.

Suva

Case postale, 6002 Lucerne
Tél. 041 419 58 51
www.suva.ch

Référence

66111.f