

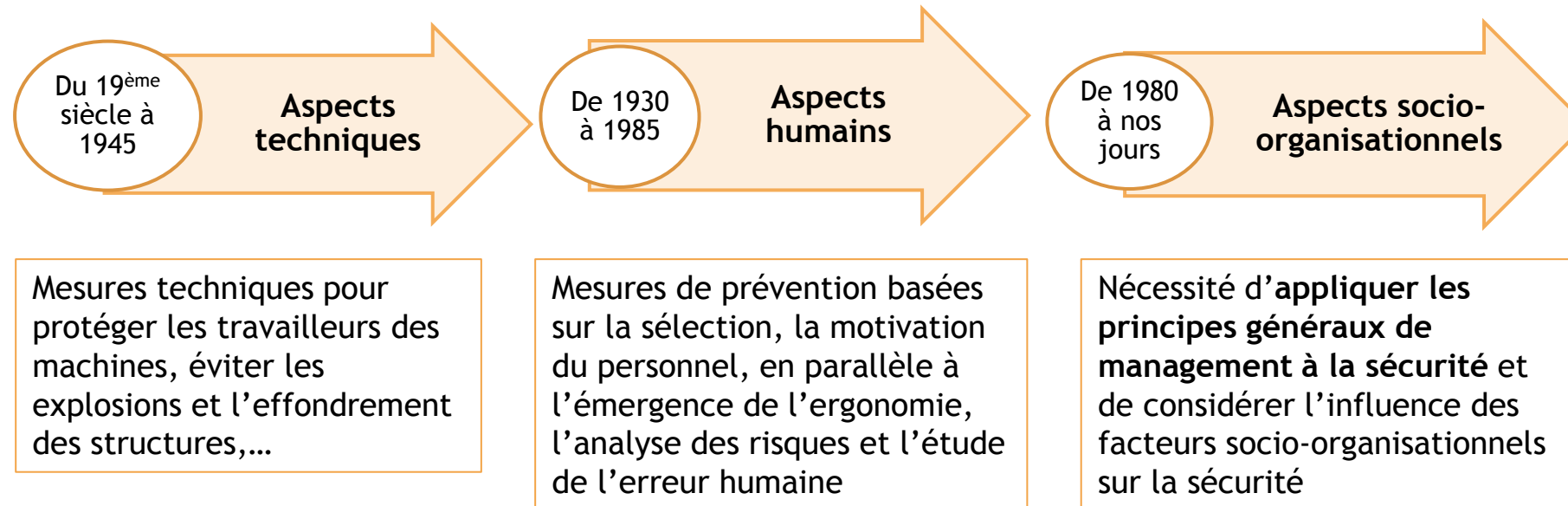
L'influence du management sur les comportements de sécurité

Julie LAURENT - le 18/09/2018

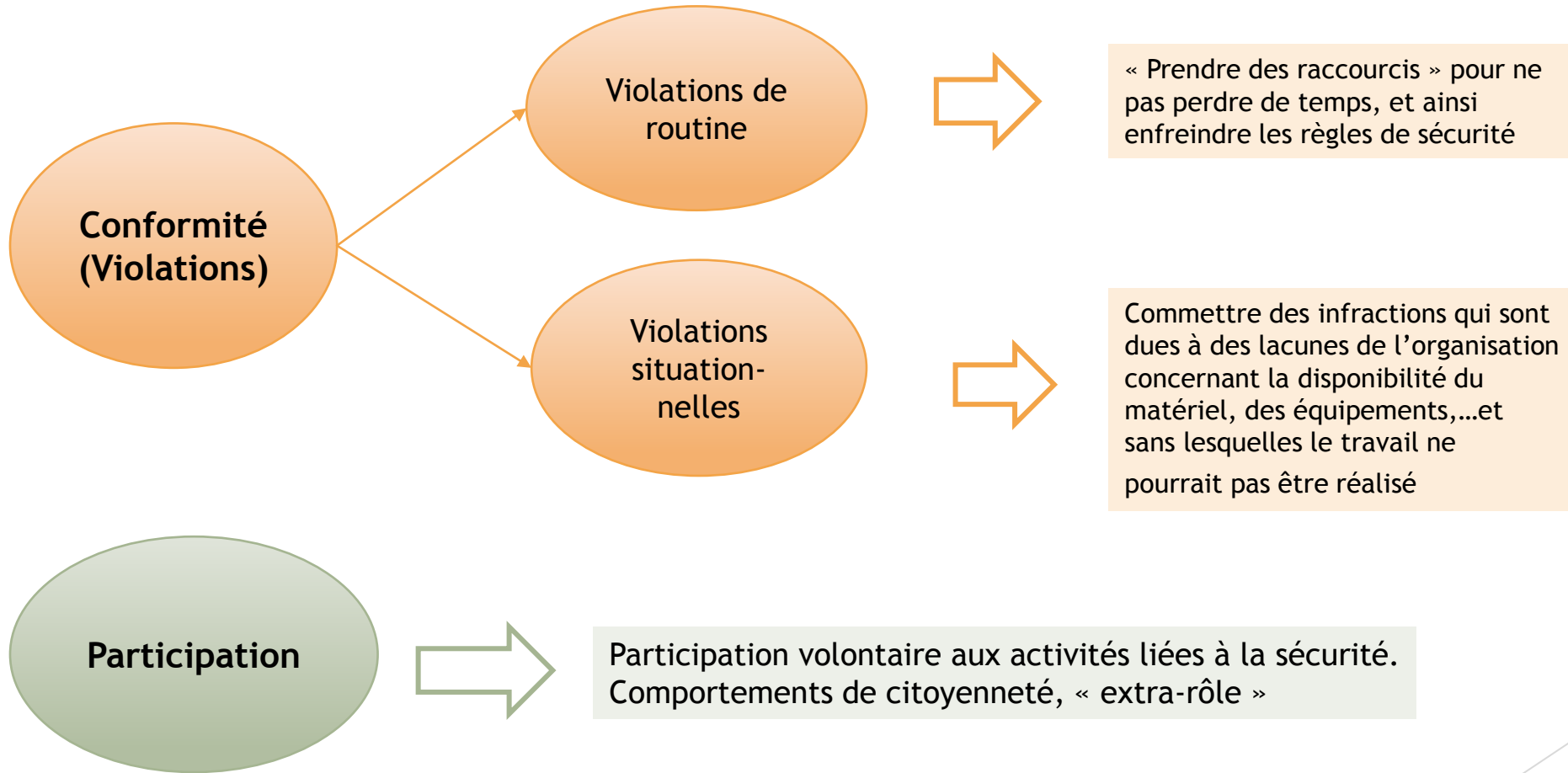


Les 3 périodes de la sécurité

(Hale & Hovden, 1998)



Comportements de sécurité



RÔLE DU MANAGEMENT

- Les managers sont censés représenter l'entreprise et ses valeurs, notamment en matière de sécurité
- Leur attitude vis-à-vis de la sécurité va influencer les attitudes / comportements des travailleurs vis-à-vis de la sécurité, notamment via des **processus d'échange social**:
 - *Processus instrumentaux*
 - *Processus de réciprocité*

Processus d'échange social

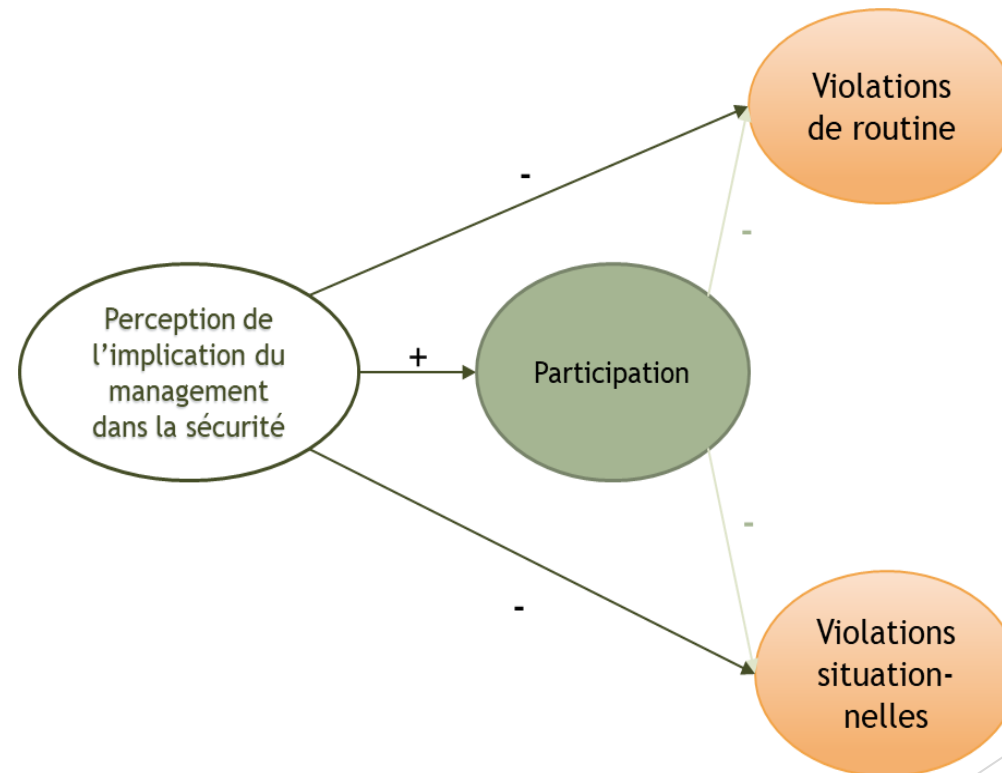
- ▶ ***Processus instrumentaux***
- ▶ Postulat: dans un contexte d'interactions sociales, les acteurs se comportent selon *ce qu'ils pensent qu'il est attendu d'eux*, en espérant être récompensé en agissant de la sorte (Blau, 1964; Emerson, 1976)
- ▶ Dans l'organisation de travail,
 - les managers sont vus comme ayant plus de « pouvoir » que les employés, au vu de leur statut et puisqu'ils sont censés représenter l'organisation
 - Les employés sont vus comme « dépendants » du management puisque ce sont ces derniers qui peuvent les récompenser s'ils se comportent selon ce qui est attendu

Que montre la recherche?

► *Processus instrumentaux*

Importance de la *perception de que le management est impliqué dans la sécurité*

= « signal sécurité » pour les travailleurs qu'ils pourront être récompensés s'ils adoptent des comportements sûrs



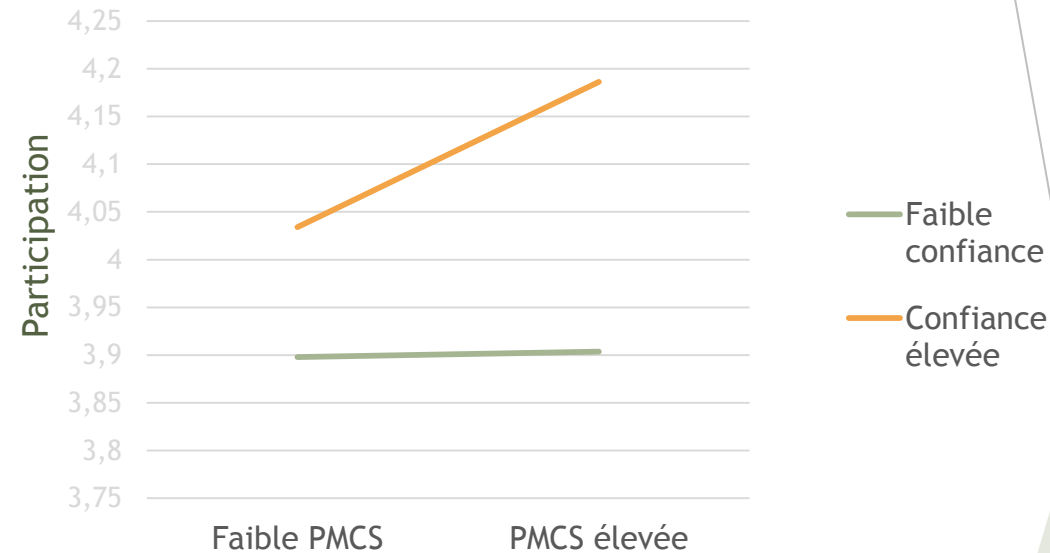
Issu de Laurent, Chmiel, Hansez (2018)

Que montre la recherche?

► Processus instrumentaux

Importance de la *confiance que le travailleur place en son chef en ce qui concerne la sécurité*

= idée de consistance des attitudes/comportements du chef envers la sécurité



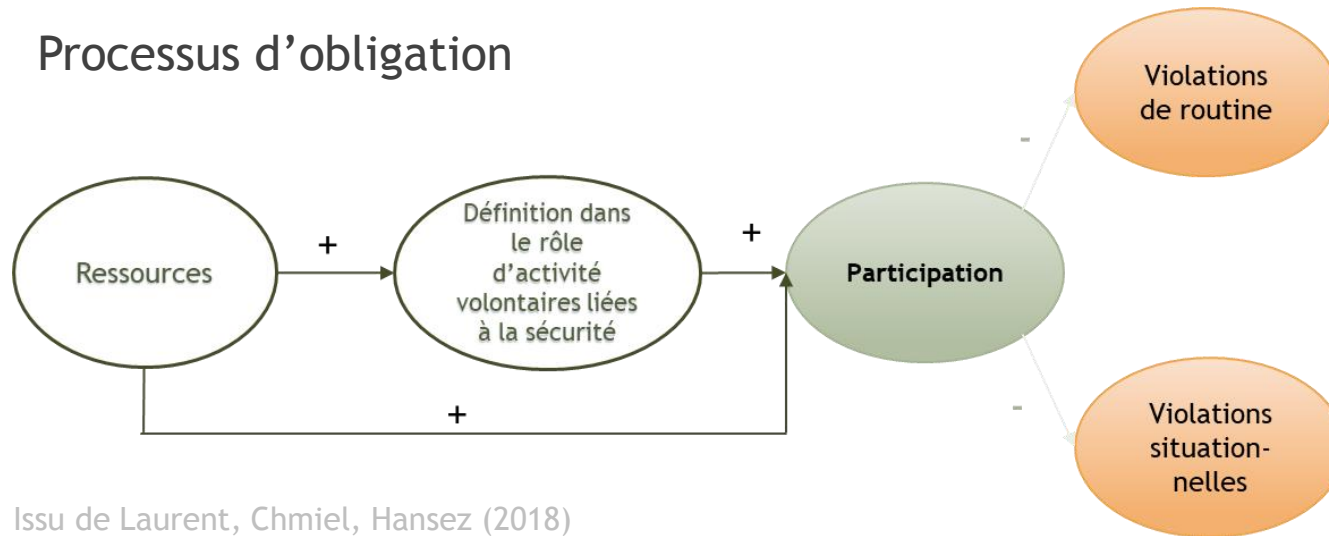
Issu de Laurent, Chmiel, Hansez (under review)

Processus d'échange social

- ▶ **Processus d'obligation**
- ▶ Postulat: si les travailleurs perçoivent que leur organisation fait attention à leur bien-être, ils vont ressentir l'obligation de faire quelque chose en retour, en agissant d'une manière qui soit bénéfique à l'organisation (Blau, 1964)
- ▶ Comportements "extra-rôle" ou de citoyenneté = moyen d'agir de manière bénéfique pour l'organisation, en retour du bénéfice qu'ils estiment avoir reçu d'elle.

Que montre la recherche?

► Processus d'obligation



Issu de Laurent, Chmiel, Hansez (2018)

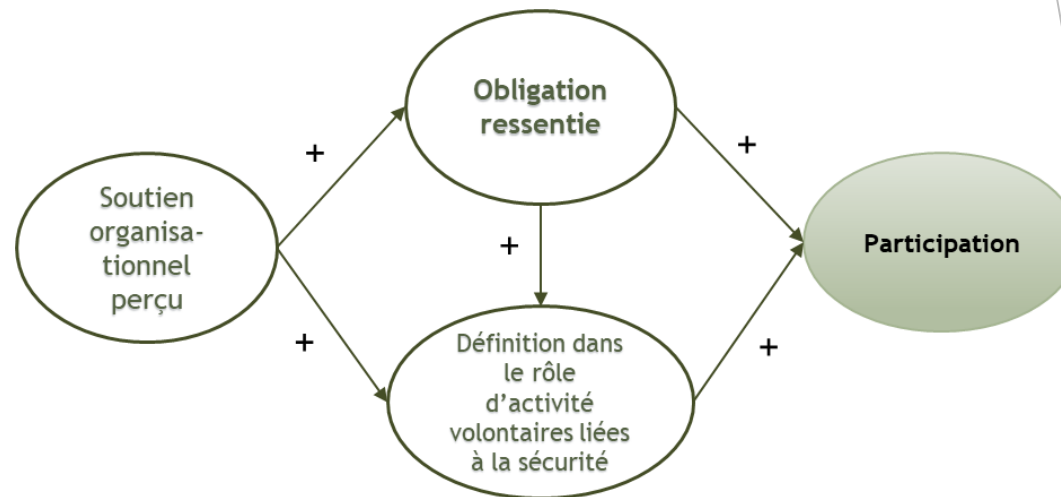
Ressources = perçues comme un bénéfice de la part de l'organisation pour les travailleurs, un signal que l'organisation/le management est attentif à leur bien-être

En retour, les travailleurs vont avoir tendance à considérer des activités volontaires liées à la sécurité comme faisant partie de leur rôle et s'engager effectivement dans de telles activités

Que montre la recherche?

► Processus d'obligation

Percevoir du **soutien** de la part de l'organisation va provoquer une *obligation ressentie* chez les travailleurs de faire quelque chose en échange de ce bénéfice: s'engager dans la sécurité



Issu de Laurent, Chmiel, Hansez (under review)

Implications

- ▶ Importance de l'**implication** que les travailleurs perçoivent de leur management envers la sécurité et surtout de la **confiance** qu'ils ont en leurs chefs pour améliorer les comportements de sécurité (processus instrumentaux)
- ▶ Importance d'un environnement de travail riche en **ressources** et de beaucoup de **soutien** organisationnel pour favoriser les comportements sûrs des travailleurs (processus d'obligation)
- ▶ Quelles approches considèrent ces éléments?

Quelles approches du management de la sécurité considèrent ces éléments?

Approche BBS

> *Comportements des travailleurs*

- ▶ Approche basée sur les comportements (*'Behavior-based safety'* - BBS)
- ▶ Méthode « DO IT »

Définir les comportements à risque

Observer les travailleurs pour ces comportements

Intervenir pour diminuer la fréquence des comportements à risques (via feedback)

Tester les effets de l'intervention

Approche CBS

> *Attitudes des managers*

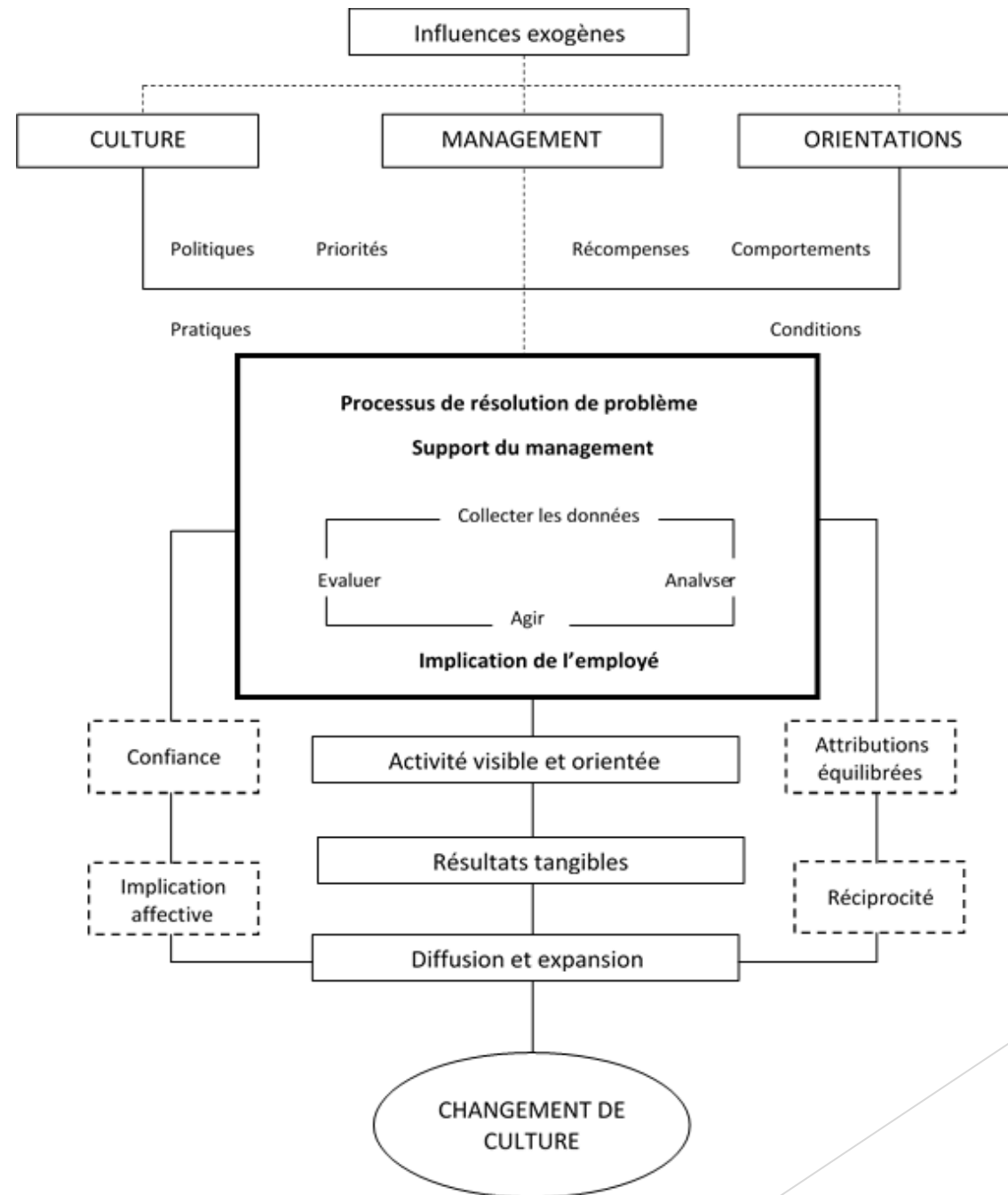
- ▶ Approche basée sur la culture (*'Culture-based safety'* - CBS)
- ▶ Se base sur les **structures, valeurs et priorités organisationnelles**. Elle est centrée sur le changement au niveau organisationnel et identifie les causes indirectes d'accidents dans la culture de sécurité.
- ▶ Sur base de leurs perceptions, les travailleurs se font leur opinion sur la véritable priorité qui est donnée à la sécurité dans l'entreprise.
- ▶ Changer de culture ⇨ changer les principales valeurs et pratiques de l'organisation: *des interventions basées sur la culture s'adresseront presque toujours au management de l'entreprise qui est vu comme essentiel dans la décision, la mise en œuvre et le maintien du changement.*

Approche intégrée du management de la sécurité (DeJoy, 2005)

- ❑ Un processus complet de résolution de problèmes
 - participatif et multi-niveaux
 - capable d'identifier, de remédier et de contrôler en continu les questions de sécurité à tous les niveaux organisationnels.
- Approche axée sur les données (BBS) combinée avec la perspective globale (CBS).

- ❑ Un processus de changement de culture
 - doit être précisé et 'démystifié': plus concret et mesurable
 - différentes étapes ou phases qui peuvent être vérifiées et utilisées pour mesurer les progrès.
- Combinaison de l'approche plus large (CBS) avec la technique concrète et spécifique de l'approche BBS

Approche intégrée du management de la sécurité (DeJoy, 2005)



Approche intégrée du management de la sécurité: en pratique

QUOI?	COMMENT?	FOCUS	OUTPUT
Collecte de donnée	<u>Cartographie de base</u> des facteurs liés à la culture, au management et aux orientations. Questionnaires, interviews, observations	Politiques, pratiques, priorités, récompenses, comportements et conditions	Données à utiliser dans les processus de résolution de problèmes et de changement de culture
Processus de résolution de problèmes	<u>Workshops</u> avec les travailleurs et les managers	Implication des travailleurs Support du management	Liste d'activités à mettre en place.
Processus de changement de culture	Sessions de <u>coaching</u> individuel avec les managers (1x/mois)	Comportements liés au rôle Leadership de la sécurité	Liste d'activités à mettre en place

Pedersen & Nielsen (2013)

Approche intégrée du management de la sécurité: en pratique

Effets de l'intervention (Pedersen & Nielsen, 2013)

- Succès dans toutes les entreprises sauf une
- Aucuns changements dans une entreprise + diminution de la confiance/implication affective

The activities we were responsible for have been implemented... but only because we did it ourselves. Management has not done much. (...) The little things, that are important to us, are not acted upon. If management cannot even remedy such small things, how should they be able to deal with bigger issues?

→ Manque d'implication du management, de confiance, de réciprocité: ECHEC

(Follow-up interview, employee, Intervention enterprise no 2)

Formation au management de proximité appliquée à la question de la sécurité?

- ▶ Plutôt que des sessions de coaching à destination des managers (Pedersen and Nielsen, 2013): formation au management de proximité appliquée à la problématique de la sécurité?
- ▶ Méthode originale proposée par le CITES, Clinique du Travail (rapport / brochure SPF ETCS, 2016/2017)
- ▶ Méthode originale, car basée sur 3 méthodes
 - (1) La méthode d'analyse en groupes
 - (2) Les communautés de pratiques
 - (3) Les équipes réfléchissantes

Formation au management de proximité appliquée à la question de la sécurité?

- ▶ La séance se déroule en 6 étapes :
 1. **Le récit** : une histoire vécue par le manager, concernant une difficulté liée au management, est racontée par un participant à l'ensemble du groupe.
 2. **Clarification** : les participants posent des questions pour mieux comprendre la situation.
 3. **Interprétation** : les participants partagent leur ressenti face à la situation évoquée.
 4. **Pistes de réflexion** : diverses solutions sont proposées par les participants, en regard des problèmes de management identifiés et en fonction de leur propre expérience.
 5. **Choix d'une solution** : une solution est choisie par le récitant parmi celles qui ont été présentées.
 6. **Discussion**: les participants peuvent exprimer ce qu'ils pensent de l'activité.

- ▶ A la fin de chaque séance, un tableau-synthèse est proposé à l'ensemble des participants.

Pour une gestion efficace de la sécurité...

- Adopter une perspective globale de la sécurité: ne pas se focaliser uniquement sur une approche, une perspective théorique
- Importance de considérer les processus psycho-sociaux, avant la mise en place des interventions plus « instrumentales » qui pourraient se révéler contre-productives.
- Considérer différents niveaux: individuel, interpersonnel, organisationnel
- Rôle essentiel du management qui devrait, notamment:
 - Développer des RELATIONS de qualité avec les travailleurs
 - Montrer son IMPLICATION par rapport à la sécurité
 - SOUTENIR les travailleurs
 - Instaurer une relation de CONFIANCE
 - ...

MERCI POUR VOTRE ATTENTION!

Questions?

Julie Laurent

Université de Liège

Unité de Valorisation des Ressources Humaines

j.laurent@uliege.be