

COURBE DE **FERRON**®

Chronologie d'efficacité
dans la gestion des dangers



COURBE DE **FERRON**®

Chronologie d'efficacité
dans la gestion des dangers

La Courbe de Ferron®

La Courbe de Ferron est une propriété intellectuelle enregistrée à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, conformément aux articles 49 et 53 de la Loi sur les Droits d'auteur (numéro d'enregistrement 1136851). Il est interdit de la photocopier, de la reproduire (entièrement ou partiellement) ou de s'en servir pour usage collectif sans autorisation de l'ayant droit.



COURBE DE FERRON®

Chronologie d'efficacité dans la gestion des dangers



NOMBRE D'ÉVÉNEMENTS

Environnement de travail

Équipements et matériel

Tâches et organisation

Individus

1

Macrodesign

Architecture, ingénierie, localisation, exigences légales

2

Microdesign

Aménagement et ergonomie, outils, matériel, éclairage, équipements, exigences légales

3

Système de gestion

Procédures de gestion et opérationnelles, rôles et responsabilités, règlements, exigences légales

4

Gestion des ressources humaines

Recrutement, période d'essai, évaluation, implication, renforcement, formation, discipline, exigences légales

EFFICACITÉ DANS LA GESTION DES DANGERS

Élimination et réduction des dangers à la source

Gestion des comportements organisationnels et individuels

La santé et la sécurité à la croisée des chemins

La santé et la sécurité ne sont principalement qu'une chose : de la gestion des dangers. Peu importe où vous vous trouvez ou le type d'entreprise dans laquelle vous travaillez, il y a des dangers de différentes natures. Il faut donc les gérer adéquatement et choisir les moyens appropriés afin d'arriver à les contrôler le plus efficacement possible.

La gestion, qu'elle soit en lien avec les finances, les ressources humaines, la productivité ou les risques à la santé et à la sécurité des employés, demeure de la gestion, et la gestion est une science en soi. D'ailleurs, les programmes d'administration des universités sont souvent appelés « les sciences de la gestion ».

Le Petit Larousse définit la science comme un « *ensemble cohérent de connaissances relatives à certaines catégories de faits, d'objets ou de phénomènes obéissant à des lois et vérifiées par les méthodes expérimentales* ».

À l'opposé de la science, on trouve les croyances, qui sont quant à elles définies ainsi : « Fait de croire à l'existence de quelque chose, à la vérité d'une doctrine. »

La gestion de la santé et de la sécurité est effectivement une science, car elle répond à un ensemble de lois et de principes cohérents.

Toutefois, à plusieurs égards, la science qui sert à assurer la protection de nos employés a vu ses principes fortement influencés par des croyances auxquelles nous avons parfois souscrit aveuglément.

Le but de cette publication est de faire avancer le domaine de la gestion de la santé et de la sécurité en réduisant d'importantes incohérences qui se sont introduites avec le temps dans nos organisations et qui ne leur sont pas nécessairement d'une grande aide. Ce document se veut

aussi constructif : il ne vise pas à détruire les concepts dont il traitera, mais plutôt à soulever leurs incohérences et à remplacer celles-ci par des éléments cohérents, logiques et conformes aux lois.

Cette publication vise aussi à faire évoluer la science de la santé et de la sécurité et de permettre à nos organisations d'ajuster leurs stratégies en conséquence, afin de ne pas commettre de nouveau les erreurs du passé.

La première partie de cet article abordera donc les concepts généralement connus en matière de santé et de sécurité et soulèvera leurs principales incohérences.

Partie 1

Dépendance, indépendance et interdépendance

Les notions de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance sont utilisées dans des milliers d'entreprises pour expliquer les notions de culture de santé et de sécurité (SST). Elles sont enseignées dans les universités et promues par plusieurs grands noms de la santé et de la sécurité depuis maintenant plus de vingt ans.

Cependant, ces notions comportent un lot d'incohérences importantes. Voyons d'abord en quoi consistent ces dernières, afin de pouvoir les amoindrir par la suite.

INCOHÉRENCE 1

Les principes de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance en santé et sécurité et leur concept d'origine

Les notions de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance sont des notions qui existent dans le domaine de la santé et de la sécurité depuis environ 1995.

Elles ont été intégrées à la notion de culture organisationnelle en matière de santé et de sécurité après qu'un

gestionnaire d'une grande entreprise reconnu dans le milieu a lu un livre de croissance personnelle intitulé *The 7 Habits of Highly Effective People* de Stephen Covey.

Cet ouvrage définissait pour la première fois, en 1989, les notions de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance des individus.

Les principes abordés par l'auteur dans *The 7 Habits of Highly Effective People* sont présentés dans le contexte de la progression d'une personne dans sa vie. Par exemple, un enfant s'affranchira de ses parents pour passer du stade de la dépendance au stade de l'indépendance, et un jour, il passera de l'indépendance à l'interdépendance avec son nouvel entourage, qui le mènera plus loin.

Dans son ouvrage, Covey est bien clair sur une chose : il est impossible de progresser d'un stade à l'autre sans s'affranchir du niveau précédent. En d'autres mots, on ne peut être à la fois dépendant et indépendant, pas plus que l'on ne peut être à la fois indépendant et interdépendant. Il s'agit là d'une logique pure et simple, basée sur le gros bon sens.

Voilà donc la première incohérence en ce qui concerne les notions de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance en matière de culture SST organisationnelle par rapport à leur définition originale.

La notion de dépendance en matière de culture organisationnelle en santé et sécurité a, avec le temps, été associée à l'engagement de la gestion, aux règles et procédures, à la supervision, à la discipline, à la formation, etc. Notons que plusieurs de ces éléments constituent des responsabilités légales clairement définies dans nos législations.

La question est donc la suivante : serait-il possible de gérer la santé et la sécurité d'une organisation où les employés seraient réellement indépendants et travailleraient

sans règles, sans discipline, sans formation, sans supervision, etc.?

Poser la question, c'est y répondre : puisqu'il est impossible d'être à la fois indépendant et dépendant, il est impossible de gérer la santé et la sécurité tout en laissant tout le monde être indépendant. Dans un tel cas, nous n'assistons qu'à une gigantesque improvisation, où chacun se protégerait à sa façon.

Imaginez une organisation où chaque employé se cadenasserait comme il l'entend ou encore où l'on entrerait en espace clos sans programme clairement établi; il s'agirait d'un non-sens, et cela ne serait pas conforme aux lois.

Il est impossible d'être indépendant et dépendant simultanément, tout comme il est impossible de gérer la santé et la sécurité sans règles, procédures, formation et supervision.

INCOHÉRENCE 2

Les principes de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance et les principes de Dupont Chemicals

DuPont est une compagnie qui a su se hisser au sommet des meilleures organisations en matière de prévention des accidents du travail. Elle a exposé en 1995 sa recette gagnante en matière de gestion de la santé et de la sécurité dans le livre intitulé *Industrial Safety is Good Business: The DuPont Story*.

Ce livre, publié 192 ans après les premiers pas de la compagnie en matière de santé et de sécurité, est un ouvrage complet en matière de gestion des dangers. Cependant, on n'y trouve aucune mention de l'indépendance des employés à l'égard des programmes de l'entreprise en santé et sécurité.

Relativement aux concepts de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance, on mentionne souvent dans

nos institutions que la culture en santé et en sécurité doit progresser vers l'indépendance de l'employé (où l'employé est responsable de sa propre sécurité) et ultimement arriver à un stade d'interdépendance (où chaque employé est responsable de la sécurité de ses collègues).

Toutefois, cela est incohérent avec plusieurs des idées véhiculées par DuPont dans *Industrial Safety is Good Business: The DuPont Story*. En voici quelques exemples :

« La ligne de gestion a toujours eu la responsabilité ultime de la santé et sécurité chez DuPont » (p. 23)

« La préoccupation doit commencer au plus haut niveau et par la suite descendre également à travers tous les niveaux opérationnels » (p. 27)

« La direction a spécialement clarifié qu'il ne pourrait pas y avoir de compromis sur les standards de santé et sécurité... » (p. 34)

« Les bonnes performances proviennent de l'intensité de l'engagement de la direction et des programmes de formation continue de tous les employés... » (p. 25)

« ... l'engagement signifie plus que des bonnes intentions, ou la mise en place de standards et procédures. Cela signifie une implication constante, quotidienne, dédiée, laissez-nous dire "passionnée", de la gestion à tous les niveaux (p. 27)

« Nous allons revoir de manière régulière nos procédures afin de les placer au-dessus des exigences légales » (p. 30)

« La gestion de risques peut être définie comme l'application de systèmes et de contrôles, de programmes, procédures, audits et évaluations d'un procédé manufacturier où les risques sont identifiés, compris et contrôlés. Ainsi peuvent être prévenus les incidents et blessures. » (p. 71)

« L'imputabilité est un principe établi depuis longtemps. Les gens doivent comprendre de quoi ils sont responsables, mais aussi comprendre qu'ils sont imputables des résultats » (p.74)

« Vous atteindrez le niveau de sécurité que vous montrerez que vous voulez atteindre » (p. 27)

Plusieurs autres éléments contradictoires auraient pu être soulevés, mais vous avez probablement saisi l'essentiel : de tous les éléments tirés des 192 années d'expérience en prévention de Dupont, aucun ne mentionne que la stratégie de l'entreprise repose sur l'internalisation de la valeur « santé et sécurité » par l'employé de manière totalement indépendante des systèmes de gestion, des normes, des procédures et, ultimement, de l'équipe de gestion – c'est même plutôt l'inverse.

INCOHÉRENCE 3

Les notions de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance et le Code criminel

Lorsque l'on aborde les notions de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance en matière de culture SST, on vise habituellement à sortir du stade de dépendance pour rendre le travailleur indépendant et responsable de sa propre santé et de sa propre sécurité ainsi que de celles de ses collègues.

Qu'en est-il, d'un point de vue légal? Le Code criminel canadien ne pourrait être plus clair à cet égard dans son article 217.1, qui stipule ceci :

Article 217.1 du Code criminel

Obligation de la personne qui supervise un travail

Il incombe à quiconque dirige l'accomplissement d'un travail ou l'exécution d'une tâche ou est habilité à le faire de prendre les mesures voulues pour éviter qu'il n'en résulte de

blessure corporelle pour autrui.

Cette notion ramène encore une fois l'impossibilité de demander l'indépendance de l'employé en matière de santé et de sécurité. La loi est très claire : il est de la responsabilité de la personne qui supervise un travail de s'assurer qu'il n'en résulte pas de blessures corporelles pour autrui.

Dans le même ordre d'idées, l'article 219 du Code criminel canadien est tout aussi évocateur :

Article 219 du Code criminel :

Est coupable de négligence criminelle quiconque :

a) soit en faisant quelque chose; b) soit en omettant de faire quelque chose qu'il est de son devoir d'accomplir, montre une insouciance déréglée ou téméraire à l'égard de la vie ou de la sécurité d'autrui.

Remarque : dans cet article, le mot « devoir » désigne une obligation imposée par la loi.

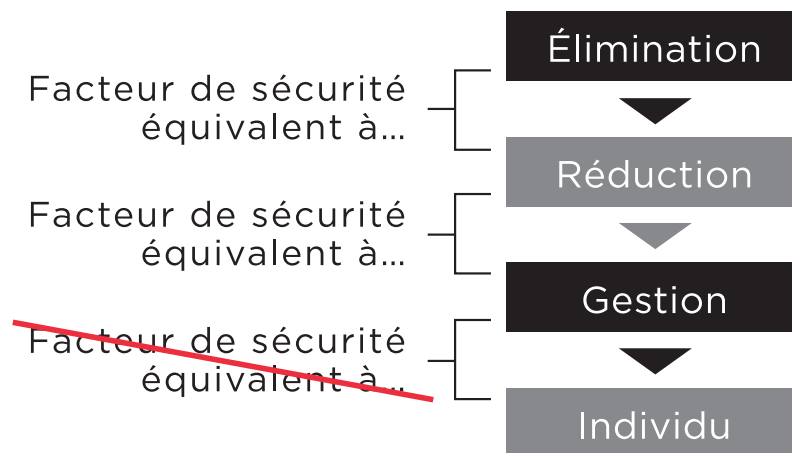
Cet article nous ramène encore au fait que nous devons tous respecter les exigences légales minimales afin d'assurer la sécurité d'autrui. Cela est vrai tant pour l'employeur que pour l'employé, mais les responsabilités légales de l'employeur sont considérablement plus nombreuses.

Nous allons donc approfondir ces notions dans la prochaine section.

INCOHÉRENCE 4

La gestion légale des dangers et les programmes comportementaux

Une notion extrêmement importante en matière de santé et de sécurité est ce que l'on appelle la hiérarchie d'efficacité de contrôle des dangers, illustrée à la figure suivante.



Comme l'illustre la figure qui précède, la meilleure façon de gérer les dangers est et sera toujours l'élimination des dangers à la source, pour la simple raison que lorsqu'un danger est éliminé, il est géré à 100 %. Si un danger est géré à 100 %, aucun événement fâcheux ne peut survenir.

Cela est le fondement de la Loi sur la santé et la sécurité du travail du Québec, dont les articles 2 et 3 vont comme suit :

2 La présente loi a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. [...]

3 La mise à la disposition des travailleurs de moyens et d'équipements de protection individuels ou collectifs, lorsque cela s'avère nécessaire pour répondre à leurs

besoins particuliers, ne doit diminuer en rien les efforts requis pour éliminer à la source même les dangers [...].

Dans le cas où il est impossible d'éliminer les dangers (p. ex. s'il est impossible de se débarrasser d'une machine dangereuse), la façon la plus efficace de gérer les dangers est la réduction à la source (p. ex. mettre la machine dangereuse dans une enceinte grillagée fermée et barrée).

Ainsi, tant que l'enceinte reste fermée, un facteur de sécurité équivalent pratiquement à l'élimination à la source est offert. Si une intervention doit être réalisée sur ladite machine dangereuse, des mesures de sécurité devront être en place pour offrir un facteur de sécurité équivalent et assurer la sécurité complète de l'employé (il pourrait s'agir, par exemple, de l'application d'un programme de cadenassage amenant l'équipement à énergie zéro, ce qui constituerait un facteur de sécurité équivalent).

En ce qui concerne les programmes comportementaux en matière de santé et de sécurité au travail, ils n'apparaissent dans aucune législation parce qu'ils ne s'attaquent qu'au maillon le plus faible de la hiérarchie de contrôle des dangers, c'est-à-dire les personnes (leurs croyances, comportements et valeurs).

La nature humaine étant ce qu'elle est, il sera toujours plus facile de modifier un équipement que de faire changer une personne. Voilà, entre autres, pourquoi les législations sont ce qu'elles sont.

Par ailleurs, les programmes basés sur la sensibilisation à l'adoption de comportements sécuritaires présentent une lacune importante : elles laissent le choix à l'employé de se protéger ou non (on le sensibilise, on ne l'oblige pas).

Lorsqu'on laisse au travailleur le soin de prendre en charge sa santé et sa sécurité, il est impossible d'obtenir un facteur de sécurité assurant sa sécurité à 100 %, puisque les

pratiques qu'il décidera d'utiliser seront improvisées et non officiellement approuvées. Il sera donc impossible d'obtenir un facteur de sécurité équivalent.

Regardons quelques-unes des exigences légales qu'ont les employeurs à l'égard de la santé et de la sécurité de leurs employés. Il est important de rappeler que les exigences légales représentent le minimum qu'une organisation doit assurer en matière de santé et de sécurité.

Loi sur la santé et la sécurité du travail du Québec

Responsabilités de l'employeur

51⁽¹⁾ s'assurer que les établissements sur lesquels il a autorité sont équipés et aménagés de façon à assurer la protection du travailleur;

51⁽³⁾ s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires [...];

51⁽⁴⁾ contrôler la tenue des lieux de travail [...];

51⁽⁷⁾ fournir un matériel sécuritaire et assurer son maintien en bon état;

51⁽¹¹⁾ fournir gratuitement au travailleur tous les moyens et équipements de protection individuels [...] ou collectifs [...] et s'assurer que le travailleur, à l'occasion de son travail, utilise ces moyens et équipements[.]

Les responsabilités légales sont donc très claires quant au fait que l'employé dépend de l'équipe de gestion afin de pouvoir assurer son intégrité physique au travail.

L'employé ne gère pas les ressources financières, humaines ou matérielles. Il ne peut donc définir lui-même l'aménagement de son environnement de travail ou l'organisation du travail ni acheter des équipements.

Encore une fois, l'indépendance et l'interdépendance ne peuvent permettre de répondre aux exigences légales. En d'autres mots, on ne peut pas, légalement, confier des responsabilités à quelqu'un qui n'a pas le pouvoir de les exécuter.

INCOHÉRENCE 5

Les comportements sécuritaires et les causes fondamentales des événements

Pour bon nombre d'organisations, répéter que les comportements non sécuritaires sont la cause de 90 % des accidents de travail fait partie du quotidien.

Cette affirmation appuie les principes de dépendance et d'interdépendance des employés relativement à leur responsabilité à l'égard de leur sécurité et montre que l'on veut amener les employés à internaliser la valeur « santé et sécurité » pour qu'ils adoptent d'eux-mêmes les bons comportements.

Or, bien que cette affirmation puisse être vraie, il y a tout de même une question importante à se poser : un accident de travail ne comportant qu'une seule cause est-il quelque chose de possible?

La réponse est non. Pour qu'un événement survienne, il faut au moins deux causes. Par exemple, pour qu'une personne distraite tombe dans un trou, il faut deux éléments : un trou et une personne. Pas de trou, pas d'incident; pas de personne, pas d'incident. De la même manière, lorsque l'on affirme que 90 % des accidents sont en lien avec les comportements, il manque assurément au moins 50 % de l'équation.

Cependant, l'une des deux causes est immédiate et l'autre est fondamentale. Si je sensibilise la personne à faire attention au trou, cela va peut-être fonctionner sur une courte période, mais une autre personne sera éventuellement distraite et finira par tomber dans le trou.

Une autre option consiste à boucher le trou ou à y empêcher l'accès. Cela n'a rien à voir avec l'internalisation de valeurs par une personne et nous ramène plutôt à l'obligation légale fondamentale d'éliminer les dangers à la source même.

Dans cet exemple, la personne représente la cause immédiate et le trou, la cause fondamentale. S'attaquer aux comportements individuels ne règle pas les causes fondamentales des événements, et lorsque les causes fondamentales ne sont pas traitées, les événements se répètent. Une stratégie basée sur l'adoption de comportements sécuritaires permet donc la répétition des événements; dans de telles circonstances, il est tout à fait illogique de viser l'objectif zéro accident.

Quelles sont les causes possibles des événements? Elles sont toujours les mêmes, soit :

- l'environnement,
- les équipements,
- l'organisation,
- la tâche,
- la personne.

Cela se rapproche beaucoup des responsabilités légales de l'employeur vues précédemment ainsi que de celles des programmes de prévention de nos organisations et dont fait état l'article 59 de la LSST :

59. Un programme de prévention a pour objectif d'éliminer à la source même les dangers [...]. Il doit notamment contenir [...] :

1° des programmes d'adaptation de l'établissement aux normes prescrites par les règlements concernant l'aménagement des lieux de travail, l'organisation du travail, l'équipement, le matériel, les contaminants, les matières

dangereuses, les procédés et les moyens et équipements de protection collectifs;

2° des mesures de surveillance de la qualité du milieu de travail et des mesures d'entretien préventif;

3° les normes d'hygiène et de sécurité spécifiques à l'établissement;

4° les modalités de mise en œuvre des autres règles relatives à la santé et à la sécurité du travail dans l'établissement qui doivent inclure au minimum le contenu des règlements applicables à l'établissement;

5° l'identification des moyens et équipements de protection individuels qui, tout en étant conformes aux règlements, sont les mieux adaptés pour répondre aux besoins des travailleurs de l'établissement;

6° des programmes de formation et d'information [...].

La mise en place d'un programme de prévention revient évidemment à l'employeur, qui doit aussi en assurer l'application. Quant à l'employé, il a la responsabilité d'en prendre connaissance ainsi que de l'appliquer. Cela laisse encore peu de place à l'indépendance.

Voilà bon nombre de constats qui portent à réflexion. Mais cette publication ne vise pas à faire de l'acharnement sur les notions de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance relativement aux cultures SST des organisations – elle vise plutôt à en faire ressortir les incohérences afin de les réduire ou de les éliminer, afin que nos organisations puissent mieux performer.

Partie 2

La courbe de Ferron

La science est quelque chose qui évolue au fil du temps. Un jour, un homme souleva la possibilité que la Terre ne fût pas plate, mais bien ronde. Peu de gens le crurent, et on essaya de le faire taire. Toutefois, il avait semé quelque chose que d'autres ont su prouver par la suite.

Les années ont passé, pendant lesquelles on croyait que le Soleil tournait autour de la Terre; encore une fois, d'autres ont su prouver le contraire. Aujourd'hui, les technologies nous permettent de voir aux confins de l'univers, et qui sait ce que l'avenir nous réserve.

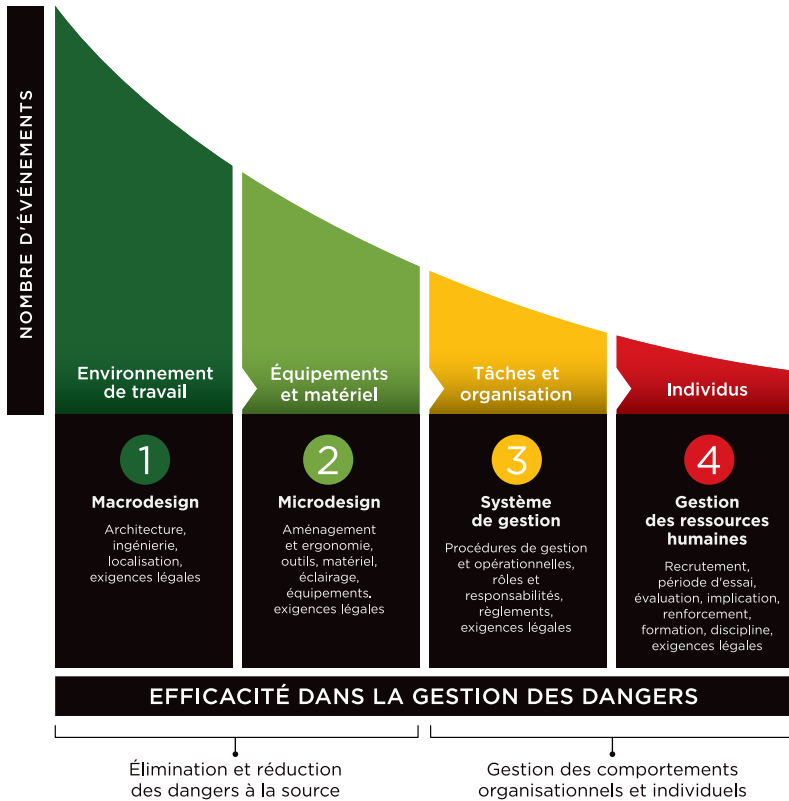
De la même manière, Stephen Covey, dans *The 7 Habits of Highly Effective People*, a apporté les notions de dépendance, d'indépendance et d'interdépendance. Par la suite, ces notions ont été utilisées dans des concepts touchant la culture SST de nos organisations.

À la lumière des incohérences soulevées relativement aux concepts d'indépendance et de dépendance, aux principes des meilleurs en santé et sécurité, au Code criminel, aux lois existantes, aux principes de gestions des risques ainsi qu'à la gestion des causes fondamentales des événements, nous ne pouvons continuer à appliquer un dogme aveuglement, sans amoindrir les incohérences qu'il renferme et dont nous sommes maintenant conscients.

Ce qui a pu être pertinent à certains égards pendant une vingtaine d'années peut aussi faire place à certaines améliorations. Voilà d'où provient la courbe de Ferron : de l'amoindrissement des écarts relatifs à la gestion des dangers.

Cette courbe veut amener la science de la gestion de la santé et de la sécurité dans une approche la plus cohérente possible avec ses principes de base ainsi que les lois qui l'encadrent.

Voici donc à quoi ressemble cette nouvelle notion, qui sera expliquée au cours des prochaines lignes :



Comme mentionné en ouverture, la santé et la sécurité au travail sont principalement de la gestion des dangers. Les principes abordés dans la courbe de Ferron ne portent donc pas sur la culture SST, mais bien sur des principes fondés de gestion des dangers.

La courbe est divisée en deux sections. La section de gauche vient rejoindre les principes d'élimination et de réduction à la source, alors que la section de droite explique le volet de la gestion des comportements. Chacune de ces

sections est subdivisée en deux catégories : la première en macrodesign puis en microdesign, la deuxième en gestion des comportements organisationnels puis individuels.

Les éléments sont présentés de gauche à droite, dans un ordre précis qui reflète leur efficacité en matière de gestion des dangers, et sont interdépendants les uns des autres.

De plus, tous les éléments présentés sont conformes aux exigences légales en matière de santé et de sécurité des principaux pays occidentaux et respectent aussi les normes des principales normes de systèmes de gestion.

Finalement, la courbe tient compte de l'ensemble des causes possibles d'un événement, soit l'environnement, les équipements, le matériel, l'organisation du travail et les individus.

L'élimination et la réduction des dangers à la source (partie gauche de la courbe)

L'élimination des dangers à la source : le macrodesign (l'environnement de travail)

Le macrodesign constitue l'environnement dans lequel on mettra les êtres humains au travail. Plutôt que de tenter de changer la nature humaine, cet élément vise la conception d'un milieu fait pour être occupé par des êtres humains avec toutes leurs particularités – distraction ou attention, rigueur ou laxisme, éveil ou somnolence, malaises physiques possibles, caractéristiques démographiques, etc.

Plus le milieu de travail sera bien conçu et aménagé, plus le risque qu'un événement survienne sera faible. On inclut dans le macrodesign des éléments tels que la localisation de l'organisation, l'architecture des bâtiments ainsi que la conception et l'ingénierie du procédé.

Ces éléments permettent de répondre aux exigences légales d'élimination et de réduction des dangers à la source mentionnées par la LSST :

2 La présente loi a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs.

3 La mise à la disposition des travailleurs de moyens et d'équipements de protection individuels ou collectifs, lorsque cela s'avère nécessaire pour répondre à leurs besoins particuliers, ne doit diminuer en rien les efforts requis pour éliminer à la source même les dangers [...].

Lorsque l'on s'attaque à la gestion des dangers avec le macrodesign, on s'y attaque de la manière la plus efficace possible.

Toutefois, lorsque cela est impossible, il faut regarder les éléments de microdesign. Voilà donc une règle importante de la courbe de Ferron : les dangers qui n'ont pas pu être gérés par un moyen doivent l'être par un autre, en suivant l'ordre chronologique défini.

La réduction des dangers à la source : le microdesign (les équipements et le matériel)

Lorsqu'on n'a pas pu gérer complètement un risque par le macrodesign, c'est-à-dire par la conception, l'architecture ou l'ingénierie de l'environnement et du procédé, il faut alors le gérer autant que possible par le microdesign.

Le microdesign gère les dangers résiduels du macrodesign. Il comprend les éléments d'ergonomie, l'éclairage, la ventilation, l'aménagement, les outils et le matériel utilisé par l'employé. Le macrodesign et le microdesign sont donc interdépendants.

Par exemple, si des employés suivent un procédé susceptible de requérir l'utilisation de chariots élévateurs, le premier réflexe devrait être de concevoir des parcours bien précis afin d'éviter toute interaction possible entre les opérateurs et les conducteurs de chariots. Si cela est impossible, il faut concevoir des voies de circulation suffisamment larges pour éviter les contacts possibles et installer des protections conformes entourant le poste de travail de l'opérateur. Cela constitue du macrodesign (architecture/ingénierie).

Afin de gérer les dangers résiduels du macrodesign, on pourra installer des miroirs convexes permettant de voir la circulation aux intersections, poser des limiteurs de vitesse sur les chariots ainsi que des dispositifs à DEL permettant de les voir arriver à distance, utiliser un éclairage optimal, tracer les voies de circulation d'une couleur bien précise, installer des indications, etc.

La gestion des comportements organisationnels et individuels (partie droite de la courbe)

La gestion des comportements organisationnels : les systèmes de gestion (tâches et organisation du travail)

Un système de gestion consiste principalement en la définition de rôles et de responsabilités afin d'orchestrer avec le moins d'improvisation possible la gestion de la santé et de la sécurité ainsi que le contrôle des dangers.

Il définit, pour l'ensemble des joueurs de l'organisation, qui doit faire quoi, quand, où et comment. Sans l'ensemble des procédures de gestion, des procédures opérationnelles et des règlements en matière de santé et de sécurité, on ferait tout simplement face à de l'improvisation.

Les organisations qui tentent de rendre les employés indépendants quant à leur propre sécurité ont souvent un problème en commun : elles se plaignent du manque d'appropriation de la santé et de la sécurité par les équipes de gestion.

Cela est tout à fait logique, puisque c'est le résultat du discours et des orientations des organisations. Si l'employé est indépendant et responsable de sa sécurité, à quoi sert alors le gestionnaire, et quels sont ses rôles et responsabilités en matière de santé et de sécurité?

Si la santé et la sécurité étaient si simples, les équipes de gestion n'auraient aucune obligation légale, mais la réalité est beaucoup plus complexe. Tout doit partir des équipes de gestion, puis descendre jusqu'aux employés.

Les comportements organisationnels définissent les comportements individuels.

Pratiquement tous les comportements individuels peuvent être précisés dans une procédure ou un règlement. C'est la raison pour laquelle nous devons mettre par écrit l'ensemble des rôles et responsabilités, puis les faire appliquer à 100 % afin d'offrir un facteur de sécurité équivalent à l'élimination ou à la réduction à la source.

Si un élément est inutile dans une procédure ou un règlement, on l'enlève, tout simplement; mais s'il a une utilité quelconque dans la gestion des dangers, il doit être appliqué intégralement.

Dans l'ordre chronologique d'efficacité dans la gestion des dangers, la définition de rôles et de responsabilités précis permet de gérer les dangers résiduels n'ayant pu être gérés par le macrodesign ou le microdesign.

La mise en place d'un système de gestion est interdépendante du macrodesign (environnement de travail) et du microdesign (matériel et équipement) et est positionnée en conséquence dans l'ordre chronologique utilisé dans la courbe de Ferron.

La gestion des comportements individuels : les systèmes de gestion des ressources humaines (individu)

Une fois les rôles clairement identifiés, c'est là qu'entre en ligne de compte la gestion des ressources humaines.

Certains éléments du macrodesign (p. ex. la conception du procédé) et du microdesign viendront définir des rôles et responsabilités associés aux procédures opérationnelles du système de gestion. Ces rôles et responsabilités doivent donc, autant que possible, être intégrés à la boucle du système de gestion des ressources humaines.

Ici, les rôles et responsabilités définis dans le système de gestion viennent déterminer ce qui sera requis de la part de la gestion des ressources humaines. Plus précisément, les rôles et responsabilités serviront à :

Déterminer les critères de recrutement des nouveaux employés;

Définir l'information à leur transmettre dans le programme d'accueil (risques, rôles, responsabilités, etc.);

Vérifier la capacité des nouveaux employés à jouer leurs rôles pendant leur période de probation (p. ex. 120 premiers jours à l'emploi);

Évaluer le rendement d'un employé relativement à sa capacité à jouer ses rôles;

Mettre en place des plans de développement et de formation selon les rôles ciblés;

Faire participer les employés au plus d'endroits possible dans le système de gestion selon leurs rôles (p. ex. analyses de risques, recherche de mesures correctives, audits, inspections, enquêtes, réunions, procédures, projets spéciaux, etc.);

Mettre en place des programmes de reconnaissance pour mobiliser les employés sur l'exécution de la stratégie de l'organisation ainsi que sur leurs rôles et responsabilités;

Faire des entrevues prédépart (retraites ou autres) afin de savoir ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré dans la sécurité au travail des employés et de conserver l'expertise acquise;

Prendre les mesures disciplinaires appropriées auprès des employés ne respectant pas les rôles et responsabilités définis et devant être appliqués à 100 % à tous les niveaux, etc.

Le système de gestion des ressources humaines est donc interdépendant du système de gestion de la santé et de la sécurité et vient gérer de manière complémentaire les comportements auxquels s'attendent les organisations.

Les employés adopteront toujours des comportements reflétant les comportements organisationnels. Le manque de cohérence, de rigueur, de structure, de formation, d'évaluation ou autres de l'organisation aura toujours des répercussions directes sur les comportements individuels.

Un vieux dicton en gestion dit que l'on ne peut blâmer un employé pour quelque chose qu'il a fait si on ne l'a pas supervisé adéquatement. Dans une organisation, un comportement individuel non toléré ne peut survenir.

En résumé

La courbe de Ferron est un concept en cohérence avec les principes de gestion des dangers, les exigences légales et la gestion des causes possibles des événements (environnement, équipement ou matériel, tâche ou organisation, et individu).

Cette courbe vise à aider les organisations à mieux performer en matière de santé et de sécurité et à s'assurer du respect des exigences légales minimales de la manière la plus simple possible.

Henry Ford disait que s'il avait demandé à ses futurs clients potentiels ce dont ils avaient besoin pour se déplacer plus vite, ceux-ci auraient répondu qu'ils avaient besoin de plus de chevaux. La raison en est bien simple : il n'existait pas d'autres options.

Il a donc décidé de créer une nouvelle option – l'automobile. Les chevaux avaient été pratiques pendant bon nombre d'années, mais voilà que le futur venait de changer pour quelque chose de mieux. On connaît la suite des choses.

Aujourd'hui, nous avons une nouvelle option en matière de santé et de sécurité. Cette option peut expliquer en quelques minutes les principes de base de gestion de la santé et de la sécurité afin de maximiser les résultats selon une approche fondée et qui minimise les incohérences. Cette approche propose d'utiliser des notions du passé pour nous propulser vers l'avenir.

Au moment où vous lisez ce texte, il voyage déjà à la grandeur de la planète, en plusieurs langues, et ce, grâce à l'évolution des moyens de communication. Il n'y a pas de question à savoir si le futur de la santé et de la sécurité va changer... Il est déjà changé.

Cela étant dit, je vous cite en conclusion Einstein qui disait : « La folie est de faire et refaire les mêmes choses, en pensant avoir des résultats différents ». Il ne tient donc qu'à nous de décider de refaire les mêmes choses, ou de tenter de faire différemment, pour obtenir des résultats différents.

AUTRES PARUTIONS

- *Gérez la santé sécurité. Obtenez des comportements sécuritaires*
- *Gérez la santé sécurité. Obtenez le meilleur... Prévenez le pire*
- *Gérez la santé sécurité. Stratégie militaire*
- *Gérez la santé sécurité. Comme par magie*
- *Gérez la santé sécurité. Ayez une stratégie efficace. Assurez votre diligence. (version DVD)*
- *Gérez la santé sécurité. L'outil DiagnoSSTic*
- *Gérez la santé sécurité. SStratégie syndicale*
- *Quand le père Noël gère la santé sécurité*
- *La santé sécurité expliquée à un enfant de 6 ans*
- *Plusieurs articles à titre de chroniqueur et blogueur*

Pour en savoir davantage sur les différents services de Gestion Authentique et de Marc-André Ferron, rendez-vous au **www.GestionAuthentique.com** ou contactez-nous au **info@GestionAuthentique.com**.

La Courbe de Ferron®

La Courbe de Ferron est une propriété intellectuelle enregistrée à l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, conformément aux articles 49 et 53 de la Loi sur les Droits d'auteur (numéro d'enregistrement 1136851).

Il est interdit de la photocopier, de la reproduire (entièrement ou partiellement) ou de s'en servir pour usage collectif sans autorisation de l'ayant droit.

gestionauthentique.com

