

Comment mener à bien le dialogue entre Leader/Manager et salariés ?

Voici pour vous inspirer cinq points clés pour mener à bien le dialogue entre leaders/managers et salariés :

1. Les leaders en sécurité doivent **pratiquer l'écoute active**, c'est-à-dire prêter une attention totale à ce que disent les employés, sans interruption. Cela montre du respect et de l'intérêt pour leurs opinions et préoccupations.
2. Il est essentiel de **communiquer de manière claire et sincère**. Partager les informations importantes, les objectifs en sécurité de l'entreprise et les décisions prises aide à instaurer la confiance et à éviter les malentendus.
3. **Donner des Feedback** réguliers et constructifs permet aux employés de savoir ce qu'ils font de bien en sécurité et où ils peuvent s'améliorer. Le feedback doit être spécifique, orienté vers l'action et délivré de manière positive.
4. **Impliquer les employés dans les discussions et les décisions en sécurité** qui les concernent favorise un sentiment d'appartenance et de responsabilité. Solliciter leurs idées et suggestions peut également apporter des perspectives nouvelles et précieuses pour améliorer la sécurité.
5. **Reconnaitre et valoriser les efforts et les réussites** en sécurité des employés renforce leur motivation et leur engagement. Cela peut se faire par des remerciements, des récompenses ou des opportunités de développement professionnel. La reconnaissance est la base d'une culture juste et équitable.

Les animateurs HSE permettent la gestion participative, dans les entreprises qui n'ont pas mis en place ce rôle, comment y parvenir ?

La sécurité est en premier lieu la responsabilité de l'employeur. Si l'entreprise n'a personne de spécifique en charge d'animer la sécurité, cela reste de la responsabilité à l'employeur d'assumer cette mission.

- Le référentiel MASE n'impose pas explicitement la présence obligatoire d'un responsable HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) dans toutes les entreprises. Cependant, il exige que les entreprises démontrent un engagement fort en matière de sécurité, santé et environnement, ce qui inclut la nomination de personnes compétentes pour gérer ces aspects.
- En pratique, cela signifie que pour se conformer aux exigences du MASE, une entreprise doit avoir un (l'employeur) ou des responsables capables de mettre en œuvre et de superviser les politiques et procédures HSE.
- Les responsables en charge de la mise en œuvre et de la supervision de la sécurité doivent posséder un leadership en sécurité et conduire une gestion participative. S'il n'y a pas d'animateurs HSE, c'est à l'employeur de jouer ce rôle crucial dans cette gestion participative en impliquant activement les employés dans les pratiques de sécurité.

Quels conseils pourriez-vous transmettre concernant les collaborateurs qui sont réfractaires à la culture de sécurité, aux collaborateurs réfractaires et parfois à la direction/encadrement ?

Gérer les collaborateurs réfractaires à la culture de sécurité comme à la direction est un défi, mais il existe plusieurs stratégies pour encourager une adoption plus large de ces pratiques.

La clé réside dans la sincérité. La mise en œuvre des différents points mentionnés ci-après doit permettre aux salariés de percevoir dans la durée la sincérité de votre démarche en matière de sécurité. Pour que cette sincérité soit perçue, il est crucial de démontrer un engagement constant et visible de la part de la direction et des responsables.

Voici quelques conseils :

1. Organisez des sessions de formation/sensibilisation pour expliquer l'importance de la sécurité et les conséquences potentielles des comportements à risque. Utilisez des exemples concrets et des témoignages pour illustrer vos points et développer la perception des risques. La ritualisation de ces moments pour développer la perception des risques est un bon levier.

2. Créez un environnement où les employés se sentent à l'aise de poser des questions et de partager leurs préoccupations. Écoutez activement et répondez de manière constructive.
3. Mettez en place un système de reconnaissance pour les employés qui respectent et promeuvent les pratiques de sécurité. Cela passe par des feedback positifs le cas échéant devant les collectifs.
4. Encouragez la participation active des employés dans les initiatives de sécurité. Demandez-leur des idées et impliquez-les dans la mise en œuvre des solutions.
5. Les responsables doivent montrer l'exemple en respectant scrupuleusement les règles de sécurité. Leur comportement influencera celui des autres.

Ainsi, les employés pourront voir que les initiatives de sécurité ne sont pas seulement des obligations réglementaires ou contractuelles, mais une démarche sincère visant à protéger chacun.

Comment peut-on garder des traces écrites lors d'écarts de sécurité ou lors de simples échanges sur des sujets sécurité sans pour autant sanctionner systématiquement ?

Pour garder des traces écrites lors d'écarts de sécurité ou lors de simples échanges sur des sujets de sécurité sans sanctionner systématiquement, il est essentiel d'adopter une approche qui montre aux salariés **que l'erreur est une source de progrès**. Voici quelques exemples pour vous inspirer (vous pouvez choisir celles qui sont le mieux adaptées à votre contexte) :

1. Utilisez des fiches de non-conformité pour documenter les écarts de sécurité. Expliquez aux employés que ces fiches ne sont pas destinées à punir, mais à identifier les zones d'amélioration et à prévenir les incidents futurs.
2. Maintenez un registre détaillé des incidents, même mineurs. Ce registre doit être présenté comme un outil d'apprentissage collectif, où chaque incident est une opportunité d'améliorer les pratiques de sécurité.
3. Organisez des réunions régulières pour discuter des écarts et des suggestions d'amélioration. Encouragez une culture de transparence où les employés se sentent à l'aise de partager leurs expériences sans crainte de répercussions.
4. Mettez en place des formulaires de retour d'expérience pour que les employés puissent **partager le cas échéant anonymement leurs observations et suggestions**. Soulignez que chaque retour est précieux pour l'amélioration continue.
5. Lors de la communication des écarts, **adoptez un ton positif et constructif**. Mettez l'accent sur les solutions et les actions correctives plutôt que sur les erreurs commises.

En adoptant ces pratiques, vous pouvez créer un environnement **où les erreurs sont vues comme des opportunités d'apprentissage et de progrès**. Cette perception prendra du temps et demande de la persévérance.

Est-ce essentiel qu'un leader ou manager soit aimé de tous les salariés ?

Il est souvent dit qu'un leader ou manager ne doit pas chercher à être aimé de tous les salariés pour plusieurs raisons :

- Un leader en sécurité doit parfois prendre des décisions difficiles qui ne plairont pas à tout le monde. S'il cherche à être aimé de tous, il pourrait éviter de prendre ces décisions nécessaires.
- Être trop préoccupé par le fait d'être aimé peut diminuer l'autorité et le respect qu'un leader doit inspirer. Les employés doivent respecter les décisions et la direction du leader, même s'ils ne sont pas toujours d'accord.
- Un bon leader en sécurité doit traiter tous les employés de manière équitable dans le cadre d'une culture juste et équitable. Chercher à être aimé pourrait conduire à des favoritismes, ce qui peut créer des tensions et des ressentiments au sein de l'équipe.

Les employés respectent davantage un leader authentique qui est fidèle à ses valeurs et à sa vision, plutôt qu'un leader qui cherche constamment à plaire, à se faire aimer.

On parle beaucoup de « culture de sécurité » mais si on va sur les autres 2 thématiques du MASE (santé et environnement), est-ce que cela s'applique aussi ?

La culture de sécurité fait partie de la culture organisationnelle et son amélioration influence positivement l'ensemble de l'organisation.

Cela inclut la prise en compte des impacts environnementaux, ainsi que l'amélioration de la santé, de l'environnement et des relations entre managers et employés. Une culture juste et équitable renforce ces aspects.

Comment aider les managers de proximité (qui sont en place depuis de nombreuses années et qui ont connu un management plus directif) à opérer le changement ? Comment aider les managers de proximité à animer des causeries, faire des minutes d'arrêt, rédiger des modes opératoires...

Toute démarche de changement commence par donner envie de changer. **Pour changer, il faut avoir envie de changer.** Il faut expliquer aux managers de proximité ce qu'ils ont à gagner s'ils changent, mais aussi ce qu'ils ont à perdre s'ils ne changent pas.

Pour aider les managers de proximité à opérer un changement, voici quelques stratégies efficaces qui peuvent vous inspirer :

1. Après avoir défini les pratiques attendues, vous pouvez commencer par organiser des sessions de formation/sensibilisation aux nouvelles pratiques de management et à l'importance de la culture de sécurité. Utilisez des exemples concrets et des mises en situation pour illustrer les bénéfices. Il est aussi important de bien clarifier leurs marges de manœuvre.
2. Les dirigeants et managers doivent montrer l'exemple en adoptant eux-mêmes les comportements de sécurité souhaités. Cela crée un modèle à suivre pour les managers de proximité. Suite à la formation des managers de proximité, leur N+1 peuvent faire **des feed-back réguliers aux encadrants** pour ancrer les pratiques,
3. Proposez un accompagnement personnalisé et du mentorat pour aider les managers de proximité à naviguer dans le changement. Un mentor expérimenté peut offrir des conseils pratiques et un soutien moral.
4. Il est aussi possible d'articuler la formation/sensibilisation avec la réalisation d'étude de cas ou on permet aux encadrants de proximité **d'expérimenter les pratiques managériales attendues.**
5. Mettez en place un système de reconnaissance pour les managers de proximité qui adoptent et promeuvent activement la culture de sécurité. Cela peut inclure des récompenses, des éloges publics ou des opportunités de développement professionnel.

Simplement les aider les managers de proximité à animer la sécurité en leur mettant à disposition des outils ne suffit généralement pas. Pour que les managers de proximité puissent efficacement animer des causeries, organiser des minutes d'arrêt, et rédiger des modes opératoires, il est essentiel de commencer par développer leur culture de sécurité et leur motivation à s'impliquer dans ce domaine comme évoqué ci-dessus.

Pensez-vous que la valorisation financière de la démarche de la sécurité au travers d'une prime pour les salariés sur TF faible est une bonne chose ?

Le taux de fréquence (TF) des accidents du travail n'est pas toujours un bon indicateur pour plusieurs raisons :

- Le TF mesure les accidents passés, ce qui signifie qu'il ne donne qu'une vision rétrospective de la sécurité au travail. Il ne permet pas de prévoir ou de prévenir les futurs incidents.

- Mettre en place une prime pour l'atteinte d'un certain TF peut inciter les salariés à ne pas déclarer les incidents ou les accidents mineurs pour ne pas compromettre la prime. Cela va à l'encontre de toute démarche de prévention, car les incidents non déclarés ne peuvent pas être analysés et corrigés.
- Une véritable culture de sécurité repose sur la transparence et la déclaration de tous les incidents, même mineurs. Cela permet d'identifier les risques et de mettre en place des mesures préventives efficaces. Si les employés sont incités à cacher les incidents, cela compromet la sécurité globale.

C'est souvent plus efficace de se concentrer sur des indicateurs proactifs, comme le nombre de situations dangereuses remonté et traité, le nombre de stops chantier pour des questions de sécurité, les formations suivies par les employés, ou les actions correctives mises en place après un incident...

Le TF peut donner une fausse impression de sécurité et décourager la déclaration des incidents, ce qui est contraire à une démarche de prévention efficace. Mettre une prime sur le TF bas n'est pas une pratique recommandée.

Faut-il indexer les primes des encadrants à leurs résultats de sécurité ?

Les organisations ayant atteint une grande maturité en matière de sécurité n'ont plus besoin de recourir à des primes pour encourager les bons comportements de leurs employés. En effet, dans ces entreprises, la culture de la sécurité est profondément ancrée et intégrée dans les pratiques quotidiennes.

Les employés comprennent l'importance de la sécurité et adoptent naturellement les comportements appropriés, non pas pour des récompenses financières, mais parce qu'ils reconnaissent les bénéfices pour leur propre bien-être et celui de leurs collègues. Cette internalisation des valeurs de sécurité permet de réduire l'exposition aux risques sans avoir à dépendre de motivations extrinsèques.

Néanmoins, si l'encadrant a une prime liée à la réussite du chantier, cette réussite inclut obligatoirement la sécurité (il ne faut pas dissocier la sécurité de la réussite d'une activité). Un chantier réussi est un chantier réussi en toute sécurité. Si la prime existe, il est nécessaire d'intégrer à cette prime une valorisation de sa proactivité en sécurité. Cela peut inclure des actions telles que :

- Identifier et corriger les situations dangereuses avant qu'elles ne causent des accidents. Il est possible d'avoir des objectifs qualitatifs en évitant le quantitatif.
- Identifier au sein des situations dangereuses celles qui sont à haut potentiel de gravité et savoir arrêter une activité si les conditions de sécurité ne sont pas réunies.
- Organiser des sensibilisations pour les employés sur les bonnes pratiques de sécurité et les accompagner pour identifier les difficultés de mise en œuvre.
- Être présent sur le terrain pour accompagner les salariés à résoudre les difficultés et s'assurer que les normes de sécurité sont respectées telles que par exemple les règles qui sauvent.

Cependant, il est crucial d'éviter de baser la prime uniquement sur l'absence d'accidents, car cela peut avoir des effets négatifs. Les encadrants pourraient être tentés de cacher des incidents pour atteindre les objectifs de prime, ce qui empêcherait l'organisation de progresser en matière de sécurité.

En valorisant plutôt la proactivité et les actions préventives, on encourage une culture de sécurité transparente et axée sur l'amélioration continue.

L'efficacité et l'impact réel d'un leader HSE se mesurent-ils au nombre de salariés qui l'apprécient personnellement à la moyenne d'ouvriers auprès de qui il fait l'unanimité ou plutôt par les résultats concrets obtenus ?

L'efficacité et l'impact réel d'un leader HSE (Hygiène, Sécurité, Environnement) se mesurent principalement par les résultats concrets obtenus.

Bien que l'appréciation personnelle des salariés et l'unanimité auprès des ouvriers puissent être des indicateurs positifs de son leadership et de sa capacité à inspirer et motiver, ce sont les résultats tangibles qui comptent le plus.

Par exemple, l'augmentation du nombre et de la qualité des remontées du terrain, ainsi que des situations dangereuses déclarées spontanément, permet d'évaluer l'influence positive d'un leadership en sécurité.

La MASE Académie dont vous parlez ce sont les mêmes modules que ceux mis à disposition depuis cet été par le MASE ?

La MASE Académie c'est votre plateforme dédiée à la culture SSE intégrée, elle vous propose des modules basés sur les conseils n°12 à 20 du livret des Conseils de Masecotte.

Lien vers la MASE Académie : <https://maseacademie.icsi-eu.org/login/index.php>

Comment obtenir les identifiants de connexion à la MASE Académie ?

Pour connaître vos conditions d'accès à la MASE Académie, nous vous invitons à vous rapprocher de l'administration de votre association MASE locale.

Donc avec un compte Mase académie on peut avoir plusieurs utilisateurs qui font le quiz ?

Effectivement, vous trouvez à la fin de chaque module pédagogique un quiz de fin de module au début duquel l'utilisateur s'identifie (Nom, prénom et adresse mail).

Tous les mois le contact MASE enregistré sur la plateforme reçoit un rapport avec la synthèse des quiz réalisés par ces collaborateurs.

Pour en savoir plus, vous pouvez consulter l'article suivant : <https://mase-asso.fr/mase-academie-quiz-interactifs-pour-vos-collaborateurs/>

De plus, si vous souhaitez organiser des formations collectives sur la MASE Académie, vous pouvez ouvrir simultanément votre accès sur plusieurs postes informatiques.