



L'observation des comportements sécuritaires par les pairs dans une usine d'assemblage : le cas Paccar

The observation of safe behavior by peers in an assembly plant: The Paccar case
*La observación de comportamientos seguros por los pares en una planta de
montaje : el caso Paccar*

Patrick Garand, Mario Roy et Lise Desmarais



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3256>
DOI : 10.4000/pistes.3256
ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Édition imprimée

Date de publication : 1 février 2005

Référence électronique

Patrick Garand, Mario Roy et Lise Desmarais, « L'observation des comportements sécuritaires par les pairs dans une usine d'assemblage : le cas Paccar », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 7-1 | 2005, mis en ligne le 01 février 2005, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3256> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/pistes.3256>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

L'observation des comportements sécuritaires par les pairs dans une usine d'assemblage : le cas Paccar

The observation of safe behavior by peers in an assembly plant: The Paccar case
La observación de comportamientos seguros por los pares en una planta de montaje : el caso Paccar

Patrick Garand, Mario Roy et Lise Desmarais

1. Introduction

- 1 La SST constitue un domaine qui a beaucoup évolué au cours des dernières décennies et les méthodes de prévention, de mesure et de contrôle des risques sont maintenant nombreuses et diversifiées (Pérusse, 1995 ; O'Brien, 2000). Les études scientifiques sur les effets des différents types de programmes de prévention sur la réduction effective du taux d'incidence sont encore aujourd'hui relativement peu nombreuses et les résultats observés sont très variables d'une étude à l'autre et d'un programme à l'autre. Guastello (1993) est l'un des rares auteurs à avoir comparé les données d'une dizaine de programmes différents dont les techniques de sélection du personnel, les campagnes d'affichage, la modification du comportement, l'analyse ergonomique approfondie et le système international d'évaluation de la sécurité (ISRS). Sa méta-analyse suggère que les programmes de sélection du personnel étaient les moins efficaces et que les programmes d'analyse ergonomique approfondie étaient les plus efficaces. Les études visant à démontrer l'effet d'interventions spécifiques sur les résultats en SST ne prennent cependant pas en considération le fait que la plupart des organisations adoptent plusieurs stratégies simultanément pour améliorer leurs conditions. Cet article s'intéresse aux difficultés et aux effets de la cohabitation dans un même milieu de deux approches d'intervention qui s'opposent en santé sécurité soit l'approche systémique et l'approche de l'observation du comportement par les pairs. Ces approches, qui sont toutes deux très en vogue dans les organisations, reposent sur des postulats divergents concernant les

causes des accidents et sont souvent gérées dans la pratique par des groupes distincts au sein des établissements.

2. Approche comportementale versus approche systémique

- 2 Un débat intéressant oppose les tenants de l'approche comportementale à ceux de l'approche systémique pour expliquer les résultats en matière de SST au sein des organisations. Des auteurs tel Smith (1999) suggèrent que 85 à 95 % des accidents ont pour cause commune des systèmes organisationnels défailants et considèrent que les approches comportementales, tout en s'appliquant aux animaux, ne sont pas appropriées pour traiter des accidents chez les humains. On signale d'ailleurs un engouement important pour les approches systémiques depuis l'apparition des normes ISO dans le domaine de la qualité dans les entreprises.
- 3 Les spécialistes de l'approche comportementale, pour leur part, croient que l'implication des employés par les mesures de comportements est à la base de l'excellence en SST par la création d'une culture d'entreprise sécuritaire (Geller, 2000). Petersen (2000) rappelle, sans en expliciter la teneur, les travaux historiques d'Heinrich (1931), pour qui 88 % de tous les accidents étaient causés par des comportements non sécuritaires et croit que les gestionnaires devraient mettre l'accent sur la modification des comportements de façon à contrôler les accidents. Récemment, les programmes permettant de favoriser l'adoption de comportements préventifs au travail semblent être privilégiés parmi les diverses méthodes utilisées afin d'améliorer la SST (Petersen, 2000). Krause et coll. (1999) ont réalisé une méta-analyse de 73 études longitudinales qui fait état d'une réduction moyenne de 26 % du niveau d'incidents la première année jusqu'à 69 % la cinquième année dans des entreprises ayant adopté la méthode d'observation des comportements par les pairs (*behavior-based safety*). Voyons ce qui distingue ces deux approches qui rallient chacune de leur côté bon nombre d'intervenants en SST.

2.1 Approche comportementale

- 4 O'Brien (2000) mentionne que la mesure des comportements est directement associée aux travailleurs et à l'identification de leurs comportements à risques. Cette mesure n'évalue pas les risques physiques du milieu de travail. Elle s'intéresse aux gestes et aux mouvements des travailleurs. Son but est de réduire au minimum les comportements à risques. Il considère que ce sont ces comportements qui sont à la source des incidents et des accidents. En ce sens, la mesure du nombre de comportements sécuritaires devrait être révélatrice de la performance en santé sécurité d'une entreprise.
- 5 Geller (2000) évoque des principes qui donnent priorité à la confiance, la responsabilisation, l'appartenance, la communication et la formation centrée sur l'individu qui agit pour sa sécurité et pour celle de ses confrères. Ces derniers points mèneraient à l'implication des employés dans la SST.
- 6 Ray (1999) rapporte plusieurs exemples de succès liés à l'utilisation du feedback à partir d'un index de comportements sécuritaires sur la performance en santé et sécurité à partir de plusieurs études réalisées dans les années 90 avec ses collègues. Il note, entre autres, une amélioration des comportements sécuritaires des travailleurs de l'ordre de 77 à 95 %

sur une période de 6 mois à l'aide d'une telle méthode. Des constats de même nature concernant l'accroissement du port d'équipements protecteurs sont rapportés par Zohar (1980) et Devries (1991). L'étude de Ray (1999) présente des résultats qui appuient l'hypothèse selon laquelle la fréquence d'adoption de comportements sécuritaires est inversement associée au nombre d'accidents dans les milieux de travail. Cet argument est repris dans les écrits professionnels qui soutiennent que la mesure de l'exposition au danger par l'observation des comportements à risques constitue une bonne prédiction du nombre d'accidents (Stricoff, 2000).

- 7 Fern (1999) mentionne l'importance de cibler les comportements à risque les plus fréquemment adoptés par les employés afin d'améliorer la SST. Selon lui, plus les comportements sécuritaires seront spécifiques, plus les accidents seront évités. Il considère également que plusieurs approches en sécurité comportementale accordent une trop grande importance au nombre d'observations effectuées, alors que cette mesure n'apporte pas nécessairement d'informations susceptibles d'améliorer la SST. Tel que mentionné par Petersen (2000), l'atteinte de l'excellence en SST nécessite l'existence d'une culture d'entreprise qui appuie la SST, culture à laquelle peu d'organisations s'attardent. Les mesures de comportements constituent un pas dans cette direction grâce à la participation des employés lors des feedbacks prévus dans ces approches. Les employés aiment l'approche comportementale parce qu'ils ont l'impression que leur engagement ajoute au processus, ce qui serait très valorisant pour eux (Atkinson, 2000).
- 8 Nous pouvons retenir que l'approche comportementale mise sur l'amélioration des résultats en SST non seulement parce que l'adoption de comportements préventifs réduit les risques, mais aussi parce que l'intervention sur les comportements permettrait d'instaurer une culture de SST. La sensibilisation, la responsabilisation et l'implication des employés en SST seraient au cœur de cette culture. Cette dernière s'instaure par le feedback positif donné aux employés sur des comportements spécifiques lors des observations. Généralement, les articles à ce sujet mentionnent que les lacunes de cette approche sont principalement liées au peu d'importance accordée à l'engagement de la direction et aux mesures d'amélioration et de contrôle de l'environnement physique. Par exemple, un employé dont le comportement est sécuritaire peut se blesser s'il travaille sur un poste dont l'aménagement ergonomique est déficient. D'autres études insistent sur l'importance de la présence de diverses conditions (e.g. formation adéquate, confiance envers la direction) pour que l'approche de l'observation des comportements porte fruit (de Pasquale et Geller, 1999). Finalement, on mentionne que les approches qui privilégient la modification des comportements des employés peuvent avoir pour effet que les gestionnaires se dégagent de leurs responsabilités face à la sécurité en orientant le blâme vers les employés lors d'un accident (Atkinson, 2000).

2.2 Approches systémiques

- 9 Les tenants de l'approche systémique considèrent que tout événement se produisant au sein d'une organisation ne peut être véritablement compris et expliqué qu'à partir de l'étude des interactions entre les composantes (sous-systèmes) du système organisationnel global. Ainsi, la survenue d'un accident ne peut être imputée à un facteur unique par exemple un comportement à risque, puisque ce comportement est lui-même la résultante de l'effet combiné de multiples facteurs tels l'aménagement du poste de travail, la politique de rémunération, la formation, les croyances de l'individu concernant

la nature du risque, la communication avec le superviseur, l'organisation du travail, les normes de groupes, l'état de l'équipement, la disponibilité ou non d'équipements de protection, etc. (Roy, 1994).

- 10 Une hausse de l'intérêt envers l'approche systémique est notable depuis quelques années. Cette hausse est liée entre autres au développement de mécanismes complexes d'audit en SST qui prennent en considération toutes les composantes du système organisationnel : ISO 18 000 (International Organization for standardization), OSHA (Occupational Health and Safety Association) et son développement du Voluntary Protection Program (VPP) et le Universal Assessment Instrument qui tient compte de toutes les composantes et de tous les processus organisationnels dans son appréciation de la SST (Redinger et Levine, 1998). Les systèmes ISO initialement développés pour l'audit de la qualité, de l'environnement et, plus récemment, de la SST (Levine et Dyjack, 1997) servent à vérifier dans quelle mesure un établissement se conforme aux standards qu'il a préalablement établis pour encadrer son fonctionnement. Redinger et Levine (1998) signalent que les organisations publiques et privées ont rapporté des améliorations significatives de leurs résultats en SST par suite de l'implantation de différents mécanismes de gestion de la SST qui adopte l'approche systémique.
- 11 Dans le même sens, Sznaider (2000) rappelle que pour Edward Deming, considéré comme le plus influent précurseur du mouvement de la qualité totale, 99 % des problèmes de qualité des produits sont dus aux systèmes organisationnels dans leur ensemble et que seulement 1 % sont attribuables à la négligence des employés. Il ajoute que les spécialistes de la sécurité commencent à appliquer cette philosophie. Selon lui, bien des gestionnaires ne perçoivent pas que les actions non sécuritaires sont suscitées par des problèmes organisationnels ou de systèmes, mais qu'ils insistent plutôt sur le changement de comportements des employés. Conséquemment, on n'intervient pas sur les systèmes et les accidents se produisent toujours.
- 12 Manzella (1999) est un autre adepte de l'approche systémique. Il propose de mettre l'accent sur la mesure de conformité des systèmes organisationnels à des normes préétablies afin d'améliorer la SST. Il mentionne que l'approche traditionnelle fondée sur la réaction aux taux d'accidents doit être abandonnée et que les entreprises doivent réaliser une transition en concentrant leur attention sur la conformité des processus et des méthodes et la correction des déficiences des systèmes de production afin d'améliorer la SST. L'auteur s'inspire de la même philosophie que celle utilisée en qualité totale. Il s'agit de déceler les déficiences dans l'organisation globale vue comme un système et de prendre des actions correctives dans le but d'induire à plus long terme des améliorations statistiques des indicateurs de résultats en SST. On doit s'intéresser aux causes profondes (processus, équipements, aménagement des postes, systèmes de gestion) plutôt qu'aux problèmes engendrés par les accidents.
- 13 En résumé, selon l'approche systémique, la clef de la réduction des accidents se trouve dans l'amélioration de l'ensemble des sous-systèmes et de leurs interactions qui constituent l'environnement de travail et déterminent l'état de la SST. Lorsque ces facteurs sont connus, contrôlés et intégrés dans un système de gestion, la SST ne peut que s'améliorer grâce à la compréhension que les gestionnaires et l'ensemble des acteurs acquièrent sur leur environnement de travail. Par ailleurs, on reproche aux tenants de l'approche systémique que cette dernière ne favorise pas suffisamment dans la pratique l'engagement et la responsabilisation des employés, (O'Brien, 2000 ; Petersen, 2000 ;

Geller, 2000 ; Fern, 1999). Elle favorise plutôt le développement de l'expertise des responsables qui sont en position pour prendre les décisions qui affectent les systèmes.

2.3 Complémentarité des approches systémiques et comportementales

- 14 Bien que les approches systémiques et les approches comportementales semblent rivaliser pour accroître la performance en SST, plusieurs auteurs combinent les deux approches et les présentent comme étant complémentaires. Par exemple, Gregory (1996), considère que la modification des comportements par l'observation constitue un outil de prévention des accidents, bien qu'il ne permette pas de régler tous les problèmes. La modification des comportements lui apparaît comme l'une des composantes d'un programme plus complet de prévention des accidents qui tient compte de plusieurs facteurs en interaction. Il propose une méthode qui permet l'engagement du personnel dans la mise en place et la correction des systèmes organisationnels. Pour ce dernier, un climat de travail sécuritaire s'appuie sur les éléments suivants : la mesure de la performance en SST ainsi que le feedback sur cette mesure, l'établissement de règles à l'aide des employés, l'environnement et la culture d'entreprise sécuritaire, les réponses rapides aux demandes d'amélioration en SST et le renforcement des comportements sécuritaires.
- 15 Ward (2000) va dans le même sens en mentionnant qu'il est primordial de ne pas négliger les aspects traditionnels de sécurité comme les contrôles d'ingénierie puisque les facteurs organisationnels peuvent souvent être la cause de comportements non sécuritaires. Selon cet auteur, les interventions comportementales ne peuvent être pleinement efficaces si l'on ne tient pas compte de l'ensemble des autres aspects du système organisationnel. Il mentionne, à titre d'exemple, les postes de travail inadéquats et les cultures d'entreprise non sécuritaires qui placent les employés dans des situations où ils ne peuvent faire autrement qu'agir de manière non sécuritaire.
- 16 Fulwiler (2000), pour sa part, évoque la non-intégration des approches d'observation du comportement par les pairs à l'intérieur des stratégies globales de SST comme un lien manquant et ajoute que ce phénomène est encore pire lorsque l'approche comportementale devient le seul élément du programme de SST de l'entreprise. Manuele (2000) mentionne que Krause, l'un des principaux promoteurs de l'approche comportementale, admet que 73 % des barrières à l'adoption de comportements sécuritaires proviennent des systèmes organisationnels et des équipements. Il conclut qu'il existe de multiples façons de réduire les risques et qu'il est de la responsabilité de la direction de l'organisation d'utiliser les méthodes convenables afin de répondre à ses besoins. Selon lui, les systèmes, les comportements et la culture sont porteurs de risques et chacun d'entre eux renvoie à des méthodes d'amélioration qui lui sont propres.
- 17 L'approche complémentaire tente de combiner les éléments essentiels et dominants des approches systémiques et des approches comportementales. Encore faut-il déterminer si elles sont compatibles et si elles peuvent cohabiter dans un même milieu compte tenu des philosophies différentes sur lesquelles elles s'appuient. Nous avons donc choisi une entreprise manufacturière reconnue pour sa préoccupation et son avancement dans le domaine de la SST qui a introduit un programme d'observation du comportement par les pairs de façon à étudier les effets de la cohabitation de ce programme avec l'approche systémique déjà intégrée au sein de l'établissement. Dans les lignes qui suivent nous

présentons l'organisation, son historique, de même que le programme d'observation qui a été implanté.

3. Historique et présentation de l'entreprise

- 18 Paccar Sainte-Thérèse est une entreprise manufacturière spécialisée dans la fabrication et l'assemblage de camions de classe 7 et 8, soit le Peterbuilt 330 et le Kenworth T300. Ces camions sont utilisés pour la livraison et le transport dans le secteur de la construction, les entreprises de services, les municipalités et les organismes gouvernementaux. Au moment de l'étude, l'usine d'assemblage était organisée en production modulaire en flux continu et comptait environs 450 employés. Chaque camion est construit selon les spécifications du client et peut contenir plus de trois milliers d'options possibles. L'usine située en banlieue de Montréal peut compter sur une main-d'œuvre spécialisée abondante.
- 19 L'origine de l'entreprise remonte au début du siècle dernier. En 1907, Arthur Sicard invente la première souffleuse à neige et l'entreprise Sicard Inc. démarre dans la fabrication d'un modèle de souffleuse qui sera utilisé pendant plus de 40 ans. Par la suite, Kenworth-Dart, une division de Pacific Car (Paccar), s'associe à Sicard inc. pour produire et vendre des véhicules utilisés dans le secteur minier au Canada. L'entreprise débute alors la production de camions. En 1967, Paccar fait l'acquisition de Sicard inc. Aujourd'hui, Paccar possède des usines de camions situées en Angleterre, en Australie, en Belgique, au Canada, aux États-Unis, en Hollande et au Mexique.
- 20 Comme ce fut le cas pour la plupart des entreprises manufacturières de l'ère industrielle, Paccar Sainte-Thérèse s'est structurée initialement dans un mode tayloriste d'organisation du travail. C'était à l'époque une organisation bureaucratique très centralisée comportant cinq niveaux hiérarchiques. Selon Pilote (2001) qui a procédé à une étude approfondie de l'historique de l'usine, les employés ne s'entraidaient pas, l'initiative n'était pas valorisée, l'entreprise était peu flexible et des relations conflictuelles régnaient entre la direction et le syndicat. Les relations avec le personnel étaient empreintes de contrôle punitif, les employés manquaient de respect entre eux, le taux d'absentéisme était élevé, le climat de travail tendu et la vie quotidienne était marquée par de mauvaises communications ainsi que de nombreuses confrontations. Dans l'environnement économique des années 90, ces problèmes se sont accrus, si bien qu'une crise a éclaté en 1996 et que l'entreprise a dû fermer ses portes après une grève prolongée. Les événements entourant la fermeture avaient largement retenu l'attention des médias à l'époque.
- 21 Les employés de Paccar ont ensuite rassemblé toutes leurs énergies afin de donner un deuxième souffle à l'entreprise. Les efforts ont permis, avec l'aide du gouvernement provincial qui a garanti un prêt important, de relancer l'usine. L'ancienne installation a été complètement démolie en 1998 puis reconstruite en incorporant la fine pointe de la technologie. Au cours de la période écoulée entre la fermeture et la reconstruction, 85 % des cadres ont été remplacés (Pilote, 2001). La nouvelle équipe de gestion nous a révélé qu'elle a eu l'occasion de visiter et d'incorporer dans la nouvelle unité les meilleures pratiques de production et de gestion de toutes les usines Paccar à travers l'Amérique du Nord. Après avoir consulté le personnel sur l'ensemble des problèmes antérieur, tous les postes de travail ont été reconfigurés à l'aide de 20 anciens employés du secteur de l'assemblage en s'assurant que ceux-ci soient fidèles aux principes ergonomiques et

répondent à des standards élevés de SST. Un changement de philosophie de gestion s'installait pour éviter le retour aux affrontements qui avaient conduit à la fermeture. Les documents consultés au sein de l'entreprise démontrent que la SST figurait au premier rang des principes de gestion qui devaient guider les dirigeants. L'implication directe des employés dans les activités associées au redémarrage des opérations était prioritaire pour les cadres. C'est dans ce contexte que Paccar Ste-Thérèse ouvrit ses portes à nouveau en août 1999 et mit en place, avec le syndicat, un programme d'observation des comportements sécuritaires par les pairs.

3.1 Observation des comportements par les pairs (ÉCART)

- 22 Chez Paccar, le processus d'observation, baptisé ÉCART, est presque entièrement géré par les employés de l'usine tel que le préconise la méthode de Krause (1997). Le seul cadre impliqué joue le rôle de parrain. Il occupe une fonction de support et de conseil auprès des membres participant au processus.
- 23 L'implantation débute par la formation d'un comité d'employés responsable de sa gestion qui analyse les accidents survenus au cours des années précédentes. Cette analyse permet de cibler les comportements non sécuritaires les plus fréquents à l'intérieur de l'entreprise et de les définir sur le plan opérationnel. Une fiche d'observation complète et détaillée est élaborée sur mesure en fonction des comportements à risque décelés. Le comité informe les employés de l'entreprise du fonctionnement et des objectifs poursuivis par le processus et choisit ses futurs observateurs sur une base volontaire. Une fois ce travail accompli, on forme les employés sélectionnés à la méthode de l'observation des comportements à risques, à la rétroaction constructive, aux concepts de base en santé et en sécurité du travail et à la collecte des données à l'aide de la fiche d'observation. La compilation des fiches d'observation permet d'établir la proportion de comportements sécuritaires adoptés par les employés de l'usine.
- 24 La méthode est relativement simple. L'observateur se libère de la chaîne de montage et va demander, de façon aléatoire ou organisée (selon les directives du comité responsable), à un employé s'il accepte d'être observé. Avant l'observation, on lui explique les objectifs de l'observation, le caractère anonyme de l'activité et l'absence d'action punitive si des manquements sont décelés. L'observation dure environ 20 minutes. Elle est suivie d'une rétroaction constructive qui vise à sensibiliser l'employé à l'importance des comportements sécuritaires. Les observations sont conduites de façon positive et avec une attitude respectueuse. La personne observée est mise à contribution pour trouver des moyens permettant d'éviter les comportements à risques observés. Les informations recueillies sont ensuite acheminées au facilitateur (responsable/leader) du processus qui les transcrit dans une base de données informatisée, laquelle permet de procéder à des analyses subséquentes. Finalement, le comité responsable du processus entreprend la réalisation des plans d'action sur les comportements à risques à l'aide de différentes méthodes de résolution de problèmes. Le comité fonctionne de façon totalement indépendante par rapport à la structure de SST de l'établissement. D'ailleurs, les responsables en SST n'étaient pas engagés dans le fonctionnement ou la gestion du processus ÉCART lors de la collecte de données.

4. Méthodologie

- 25 Rappelons que notre question de recherche vise à comprendre les effets et les difficultés de la mise en place du processus d'observation du comportement par les pairs dans son contexte. L'organisation sélectionnée était intéressée à connaître les résultats d'une telle étude réalisée par des chercheurs indépendants pour faire le point sur l'état de la situation et déterminer si des modifications étaient ou non requises. Une telle démarche nécessite une représentation riche de la réalité du cas que nous voulons explorer (Yin, 1993). Nous avons donc privilégié une méthodologie qualitative en colligeant nos données à partir d'entrevues semi-structurées, d'observations des activités lors de visites sur le terrain et d'études des documents disponibles (politiques, comptes rendus de réunions, rapports statistiques détaillés, etc.). Cette logique qualitative inductive a pour objet la compréhension du phénomène à partir du vécu des acteurs (Hlady-Rispal, 2000).

4.1 Collecte des données

- 26 Les entrevues réalisées pendant les heures de travail duraient environ 30 minutes, variant selon les connaissances des employés et leurs disponibilités. Un seul interviewer a effectué toutes les entrevues, un répondant à la fois, dans un local clos de façon à garantir la confidentialité des échanges. Les propos ont été enregistrés au magnétophone tout en assurant l'anonymat à chaque employé. La participation à l'étude était volontaire. Toutes les entrevues ont été retranscrites dans une base de données pour procéder à notre analyse.
- 27 Un échantillon délibéré de 20 personnes a été constitué. Nous avons choisi les répondants en fonction de leur engagement dans le processus de mesure des comportements en SST et de leur connaissance des stratégies de l'entreprise en SST. De ces 20 employés, 3 occupaient une place au sein du comité de direction, 8 étaient directement engagés dans la gestion du processus d'observation des comportements ÉCART, 5 étaient directement engagés dans la gestion de la SST et 4 occupaient un poste de représentant d'équipe ou d'assembleur. Nous sommes confiants que la taille de l'échantillon et sa stratification est suffisante puisque 70 personnes au total participent à la gestion de la SST et au fonctionnement du processus d'observation par les pairs. De plus, l'information recueillie au cours des dernières entrevues était redondante, ce qui indique qu'il y avait saturation du modèle de collecte de données (Strauss et Corbin, 1998).

5. Résultats

5.1 Perception positive des employés

- 28 Dans l'ensemble, les entrevues ont révélé une perception très positive du processus d'observation des comportements par les pairs adopté par l'organisation. Les répondants considèrent que le processus favorise la prévention parce qu'il sensibilise les gens à l'adoption de comportements sécuritaires. Cet outil a l'avantage de coller de très près à la réalité des employés et il constitue pour eux une bonne source d'information pour améliorer l'aménagement des postes de travail. Le fait que la gestion du processus d'observation des comportements soit réalisée par les employés eux-mêmes est considéré

comme une condition essentielle de succès, car cela augmente l'engagement et l'implication des employés dans le processus. Il est accepté et apprécié par la grande majorité des participants à cause de son approche humaine et respectueuse :

« Je crois qu'il est apprécié par les employés, il est respecté aussi. Quand ÉCART parle, les employés savent que c'est pour eux autres ».

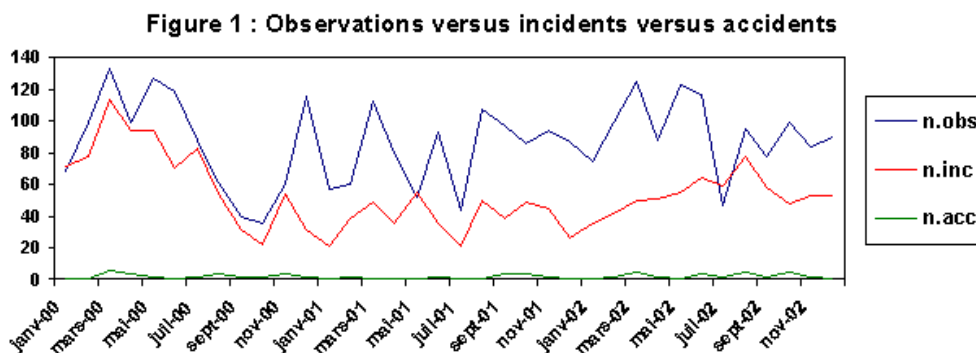
5.2 Impacts du processus ÉCART sur les résultats SST

- 29 À partir des données statistiques consultées sur deux ans d'application du programme, nous avons noté que la corrélation entre le nombre d'observations et le nombre d'accidents avec perte de temps est non significative. Ce résultat peut s'expliquer par le faible taux d'accidents avec perte de temps enregistré par l'entreprise au cours de cette période. Par ailleurs, nous avons observé une relation positive ($r = 0,500$) et significative ($p = 0,002$) entre le nombre d'observations et le nombre d'incidents rapportés par mois. Ce résultat contre-intuitif a d'ailleurs surpris les répondants. À titre d'illustration l'un deux nous a déclaré :

« C'est une mesure parmi tant d'autres. Plus tu as d'observations, moins tu es supposé avoir d'incidents, mais c'est le contraire en ce moment, ça ne veut toutefois pas dire que ce n'est pas bon ».

- 30 Pour expliquer ce résultat, on peut poser l'hypothèse que plus il y a d'observations, plus cela attire l'attention des individus sur les incidents qui autrement ne seraient pas déclarés puisque les incidents ne sont pas à déclaration obligatoire.
- 31 La figure 1 ci-dessous présente, sur une base mensuelle, la fréquence des observations de comportements réalisées, les incidents déclarés par les employés, de même que les accidents survenus entre janvier 2000 et décembre 2002. Le graphique illustre bien que les courbes d'observations et les déclarations d'incidents varient sensiblement dans le même sens alors que la fréquence des accidents est trop faible pour que l'on puisse en tirer des conclusions fiables sur le plan statistique.

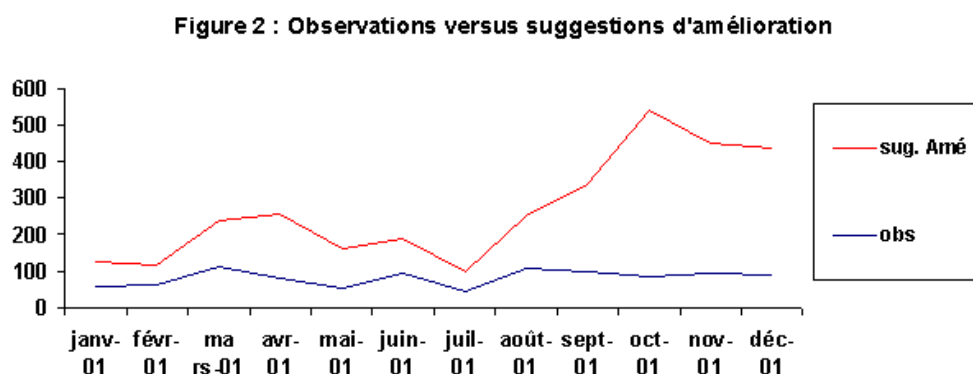
Figure 1. Observations versus incidents versus accidents



- 32 Une deuxième constatation intéressante va dans le même sens que la précédente. Nous avons noté une incidence de la fréquence d'observation des comportements sur le nombre de suggestions d'améliorations sur les postes de travail. L'observation des comportements amènerait les individus à porter une plus grande attention aux risques associés à leur poste de travail auxquels ils n'auraient pas réfléchi sans être préalablement observés.

- 33 Bien qu'il n'y ait pas de corrélation entre le nombre d'observations par mois et le nombre de suggestions d'amélioration par mois pour l'année 2001, nous avons noté dans le graphique de la figure 2 ci-dessous une hausse considérable du nombre de suggestions depuis que le programme d'observation est en place, ce qui pourrait suggérer une sensibilité croissante des travailleurs concernant les problèmes en SST à leur poste de travail.

Figure 2. Observations versus suggestions d'amélioration



5.2 Perception de l'incidence du programme sur la SST

- 34 Sur le plan qualitatif, nous avons observé une variation dans la perception des employés, selon leur groupe d'appartenance, concernant l'importance de l'incidence du processus d'observation des comportements par les pairs. Au comité de SST, on croit que l'influence du processus ÉCART se limite à favoriser le port des équipements de protection et à limiter les incidents mineurs telles les coupures et les petites ecchymoses. Ainsi, un répondant notait :
- « ... c'est un bon système mais à mon point de vue, plus qu'on avance dans le temps, on s'aperçoit que ça règle des « picochines », ça ne règle pas les problèmes en accidents de travail, les maladies professionnelles, les maux de dos ».
- 35 Par contraste, les assembleurs croient dans l'ensemble que les observations des comportements aident à éviter des accidents sérieux ou même mortels et qu'elles aident les employés à abandonner plusieurs comportements à risque :
- « Oui, c'est évident. Je serais curieux de voir le nombre d'accidents que l'on a sauvés avec cela depuis trois ans. Cela influence beaucoup les résultats SST ».
- 36 La majorité des répondants accordent de la crédibilité aux mesures et aux données compilées à l'aide du processus :
- « (...) les problèmes répétitifs ressortent, donc cela t'amène à cibler et à travailler sur ces points pour les régler. Maintenant ils font des pareto par secteur sur les comportements à améliorer ».
- 37 De plus, le fait que les observations soient faites par des assembleurs qui possèdent l'expertise de leur métier amène une information riche et différente de celle qui retiendrait l'attention des professionnels spécialisés en SST.
- 38 Un dernier résultat concerne les plans d'action visant à améliorer la SST préparés à l'intérieur du processus ÉCART après l'observation répétée d'un comportement à risques.

Les répondants considèrent ces plans importants. On a également fait mention que les meilleurs plans d'action sont ceux qui ont été conçus en collaboration avec les membres du service de SST. Selon les employés, ces plans d'action ont éliminé beaucoup de comportements à risque dans divers départements et ont amélioré les conditions de sécurité des postes de travail en question, ce qui aiderait à leur avis à diminuer le nombre d'accidents potentiels.

5.3 Difficultés perçues dans le fonctionnement du processus ÉCART

- 39 Lors des entrevues, nous avons interrogé les répondants sur la nature des difficultés dans le fonctionnement du processus ÉCART. Ces derniers ont signalé la difficulté à libérer suffisamment d'observateurs pour atteindre l'objectif du nombre d'observations de comportements mensuels prévus. La fréquence des observations et le temps requis pour les réaliser constituent ainsi des enjeux importants afin de maintenir le processus dans sa forme actuelle. Nous avons noté un contraste intéressant entre les perceptions de deux groupes à ce sujet, soit le groupe des assembleurs et celui des cadres. Les assembleurs mentionnent qu'ils ne disposent pas du temps requis pour procéder aux observations :

« Pour améliorer ÉCART, ce serait d'implanter dans le cerveau des R.H. ou des coordonnateurs que c'est quelque chose de bon et que ce que l'on fait, même si c'est pour le travailleur, la compagnie sauve de l'argent pareil. Donc avec cela, peut-être qu'ils pourraient faire quelque chose pour que les observateurs puissent se libérer pour faire des observations. Lorsque tu vas voir ton coordonnateur pour te libérer, lui il lui manque un homme et ils ont bien de la misère à avoir des gars, donc ils ne veulent pas. Si eux seraient capables de comprendre que c'est bien important, ils pourraient trouver des solutions ou engager un gars de plus. Ils n'ont pas l'air convaincus ».

- 40 Les cadres, pour leur part, mentionnent que le temps nécessaire est disponible mais que les assembleurs manquent d'organisation pour réaliser les observations ou qu'ils n'ont pas la volonté réelle de procéder aux observations :

« Ce qui explique que les observateurs font plus ou moins d'observations, c'est la disponibilité et aussi l'organisation. Organiser son temps, prendre un peu moins de « break » pour faire ton observation, donc motivation et organisation de travail. C'est à la personne à s'organiser, elle a vingt minutes à prendre pour faire l'observation, de le mettre dans son horaire de travail, d'aller le dire au représentant au moment idéal. Mais ce moment, c'est ton temps à toi, donc au lieu d'aller fumer une cigarette dehors, tu vas faire une observation. Je pense que c'est plus une question d'organisation que de libération du personnel. Il faut structurer, organiser et planifier ».

- 41 Le travail d'équipe est propice à la libération des observateurs mais plusieurs assembleurs ont mentionné que lorsqu'ils quittent pour compiler une observation, au retour de celle-ci, la tension et le stress sont importants car les membres de leur équipe doivent redoubler d'efforts pour combler le vide créé par le départ de l'observateur. Ainsi, un répondant notait :

« S'ils donnaient un gars en remplacement pour le temps de l'observation, ils auraient plus de temps pour la faire parce qu'en ce moment quand il y en a un qui part, c'est l'autre qui doit faire sa job et c'est pour cela que les gars ne sont pas contents ».

- 42 D'autres assembleurs ont mentionné qu'au retour d'une observation ils ont une charge de travail supplémentaire et doivent travailler rapidement pour reprendre le retard créé par le temps alloué à l'observation :

« C'est sûr que le gars qui se libère pour faire une observation et qui revient et qui est en retard pas possible, c'est la dernière fois qu'il va en faire. Je n'en ferais pas parce que je suis représentant et je pénaliserais tout mon groupe ».

- 43 La gestion de la hausse de production et l'embauche massive de nouveaux personnels ont été pointés comme des défis importants à relever pour le maintien adéquat du processus ÉCART à cause des difficultés qu'elles suscitent pour la libération des observateurs. Finalement, quelques employés ont mentionné que la réduction de leur participation aux observations diminue leurs compétences d'observateur, car ils oublient peu à peu ce qu'ils ont appris lors de la formation initiale.
- 44 Le manque de formation et de suivi de la part du comité responsable du processus d'observation des comportements, particulièrement en ce qui a trait au groupe des nouveaux observateurs, constitue une difficulté de plus en plus présente. Plusieurs croient qu'ils n'ont pas assez de formation et de connaissances pour appliquer correctement les principes du processus. Par exemple, aucun responsable du comité de SST ne participait à la formation des nouveaux assembleurs lors de la collecte de données. Il est très intéressant de noter l'énorme désir d'apprendre les principes de SST et d'ergonomie souligné par les répondants.
- 45 Les observateurs semblent avoir de la difficulté à comprendre la limite de leur mandat, ce qui les amène à intervenir sur des aspects qui relèvent plutôt du comité de SST. Certains employés croient que le rôle du processus de mesure de comportement ÉCART va bien au-delà de l'observation comportementale et d'autres ont mentionné un besoin d'avoir des objectifs clairs, constants et précis. Cette perception s'amplifie lorsque le comité responsable du processus travaille sur des plans d'action qui ne relèvent pas des analyses comportementales et qui s'adressent à d'autres dimensions de la SST. Également, certains répondants ont mentionné que l'ajout d'un facilitateur ayant de bonnes connaissances en SST pourrait améliorer l'efficacité du processus. De plus, certains considèrent que le fonctionnement du comité responsable du processus devrait être amélioré ainsi que la coordination et le partage d'information avec le comité de SST.
- « Je pense que le comité aurait besoin de soutien, de quelqu'un de plus présent. Ils ont besoin d'une structure, ils ne sont pas des administrateurs. Ils ont une bonne volonté mais j'ai l'impression qu'ils sont laissés à eux-mêmes, donc c'est difficile de se retrouver et ils manquent peut-être d'un peu de moyens ».
- 46 Les informations générées par les activités du processus ÉCART ne semblent pas être accessibles au comité de SST. À ce titre, les membres du comité de SST, tout en reconnaissant les bienfaits du processus ÉCART, ont le sentiment qu'ils ne peuvent participer que partiellement à celui-ci. Les principaux motifs qui semblent expliquer cette perception seraient une tension liée à l'ambiguïté des rôles qui existe entre les deux groupes. Selon certains employés, cette tension serait créée par le manque de clarté du mandat et des limites du processus ÉCART. Par contre, tous les répondants ont observé l'importance d'établir une réelle concertation entre les comités de SST et du processus ÉCART afin d'améliorer la SST chez Paccar. Les deux comités travaillent dans la même direction (le bien-être et la santé des employés) en utilisant des stratégies complémentaires.

6. Analyse et discussions

- 47 L'objectif de cette étude de cas consiste à mieux comprendre les difficultés et avantages de l'adoption d'un processus d'observation des comportements par les pairs dans un milieu où une approche systémique de la SST est déjà bien en place. Les résultats des entrevues suggèrent que ce type de processus comporte un excellent potentiel d'amélioration de la prise en charge de la SST par l'implication des employés. Les points positifs ressortis par les répondants démontrent leur appréciation non équivoque du processus.
- 48 Par contre, une telle activité nécessite des investissements considérables pour en assurer un fonctionnement adéquat. Le fait que le processus soit complètement géré par les employés augmente l'adhésion et l'implication des employés, mais par contre son efficacité peut diminuer si les responsables présentent des carences dans la gestion.
- 49 La création d'un comité indépendant a rendu les relations et les communications délicates avec les responsables de SST, surtout que le mandat de chacun n'était pas clairement défini. Les difficultés de communication, de travail d'équipe et de partage d'information vécue entre les deux comités (SST et pilotage) chez Paccar peuvent créer des tensions qui risquent d'être contre-productives en matière de sécurité des travailleurs. Il est important, comme l'a déjà souligné Fulwiler (2000), d'intégrer le processus de mesure de comportement dans le système global de SST, ce qui s'avère plus difficile lorsque les deux comités sont gérés indépendamment. Les entreprises qui adoptent ce type de processus doivent porter une attention particulière à la composition du groupe qui en aura la gestion et au rôle qu'il aura à jouer au sein de l'organisation afin : de diminuer le potentiel de conflit avec les responsables de SST, d'optimiser la cohésion et le travail d'équipe entre les deux comités et de maximiser l'amélioration des résultats de SST en l'intégrant aux autres stratégies utilisées par l'entreprise.
- 50 L'organisation qui a fait l'objet de cette étude était dotée d'une excellente base en SST, de bons systèmes de gestion et des postes de travail bien conçus sur le plan ergonomique avant la mise en place de ce processus. Si notre constatation à l'effet que le nombre d'observations accroît le nombre de déclarations d'incidents et de situations à risques est valable, on pourrait s'attendre à ce qu'une entreprise dont l'organisation du travail et les systèmes seraient moins avancés en SST doive faire face à une hausse considérable de déclarations d'incidents après l'implantation d'un tel processus. Cette hausse d'incidents déclarés pourrait s'avérer trop importante pour que les responsables SST puissent y répondre, ce qui démontrerait aux employés une incapacité de l'organisation à améliorer la SST.
- 51 L'étude de Ray (1999) montre que la fréquence des observations est inversement liée aux accidents du travail et Krause (1997) note que plus il y a d'observations, moins il devrait y avoir d'accidents. Dans notre étude, la corrélation entre le nombre d'observations de comportements et le nombre d'accidents est non significative. Il ne faut pas oublier que la fréquence des accidents était trop faible dans le milieu que nous avons étudié pour que nous puissions en tirer des conclusions fiables sur le plan statistique. Lorsque cette mesure est corrélée à d'autres facteurs de SST, tels la déclaration d'incidents et le nombre de suggestions d'amélioration, on peut supposer que l'observation comporte des effets qui débordent largement la modification des comportements pour laquelle elle a été conçue.

- 52 Comme toutes les activités participatives et volontaires, le processus d'observation est fragile, particulièrement lors de changements telles les hausses de production et de personnel. Les observateurs engagés dans le processus subissent les mêmes pressions que les autres assembleurs. Cela peut faire en sorte qu'ils n'aient plus le temps de se libérer pour réaliser leurs observations. La charge de travail supplémentaire risque de mettre fin au projet.
- 53 Cette étude de cas suggère que les approches systémiques et les approches comportementales peuvent se compléter de par leurs forces et leurs faiblesses respectives. Par contre, l'intégration de ces deux approches dans une même organisation comporte un potentiel de tension et de conflit qui doit être pris en considération. Les comités responsables des approches comportementales et les comités de SST ont une organisation, une mentalité et des activités différentes. La conciliation de ces deux groupes constitue un défi important pour tout gestionnaire désireux de profiter de la synergie des deux approches.

7. Limites et recherche future

- 54 Comme dans toute étude de cas, cette recherche n'a pas de prétention de généralisation. Elle décrit cependant la situation de façon suffisamment détaillée pour qu'un lecteur averti puisse en tirer des enseignements transférables à d'autres contextes de travail. Nous devons signaler aussi que la période durant laquelle les entrevues se sont déroulées coïncidait avec une hausse de production considérable (environ 25 %) ainsi qu'avec une période d'embauche massive de personnels (hausse de 30 %). Il est possible que les perceptions des employés aient été affectées par ces événements. La disponibilité des employés a été réduite et certaines entrevues ont dû être écourtées. Le niveau variable de connaissances des répondants a pu donner plus de poids aux entrevues réalisées auprès des gens qui sont plus spécialisés ou mieux informés au détriment de ceux qui le sont moins. Finalement, l'analyse des contenus passe par le filtre du chercheur qui risque d'interpréter les résultats à partir de ses propres convictions. Les biais potentiels ont cependant été allégés par une procédure de validation des résultats auprès d'un sous-groupe de répondants qui ont eu l'occasion de confirmer la crédibilité et la pertinence des résultats.
- 55 Des recherches futures sur le lien existant entre le nombre d'observations de comportements et le nombre de suggestions d'amélioration pourraient être une piste à développer. Les données recueillies dans notre étude ne couvrent qu'une période restreinte pour un seul cas et ne peuvent être utilisées à ce stade-ci qu'à titre illustratif.
- 56 Dans un contexte où l'observation des comportements gagne en popularité, il nous semble pertinent d'insister sur la nécessité de l'intégrer à la stratégie d'ensemble de la gestion de la SST plutôt que d'en faire un programme indépendant à cause des difficultés, dédoublements, conflits et pertes d'énergie que cela peut engendrer autrement.

8. Conclusion

- 57 Les écrits spécialisés aussi bien professionnels qu'académiques en SST opposent régulièrement l'approche systémique de la SST et l'approche comportementale. Dans cette étude, nous nous sommes attardés à rendre compte des effets de l'introduction

d'une approche comportementale sur la SST dans une entreprise manufacturière et des difficultés de cohabitation qui sont associées à son fonctionnement.

- 58 Les entrevues réalisées dans cette étude de cas suggèrent qu'un processus structuré d'observation des comportements des travailleurs par les pairs favorise la déclaration d'incidents et de situations à risques dans une organisation où les conditions de santé et de sécurité du milieu sont déjà bien établies. Le processus permet d'impliquer les employés qui sont bien placés pour déceler les situations à risques induites par le système de production. La plupart des employés accordent de la crédibilité aux mesures et aux données générées par le processus d'observation des comportements. L'étude a révélé une relation significative entre le nombre d'incidents rapportés et la fréquence de tenue des observations de comportements sécuritaires. Ainsi, l'un des effets secondaires des observations consisterait à provoquer une hausse d'intérêt et d'attention du personnel sur les conditions qui risquent de nuire à la SST dans leur milieu. Ces incidents déclarés peuvent permettre de prévenir les accidents de demain, mais entraînent nécessairement une augmentation des travaux destinés à introduire des mesures correctives au sein du milieu.
- 59 Le processus constitue en ce sens un outil performant à ajouter à la panoplie des stratégies préventives des organisations désireuses de voir émerger une culture forte en matière de santé et de sécurité du travail. Le fonctionnement d'un tel processus nécessite cependant un investissement non négligeable en temps et en ressources qui ne peut être compressé sans risque de mettre son efficacité en péril.
- 60 Cette étude de cas suggère que les approches systémiques et les approches comportementales ne sont pas nécessairement incompatibles. Les résultats indiquent qu'un processus structuré d'observation des comportements des travailleurs peut favoriser la prévention dans une organisation où de bonnes conditions en matière de SST sont déjà bien ancrées.
-

BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, W. (2000). Behavior based safety. *Management review*, 89, 2, 41-45.
- De Pasquale, J.P., Geller, E.S. (1999). Critical success factors for behavior-based safety : a study of twenty industry-wide applications. *Journal of Safety Research*, 30, 4, 237-349.
- Devries, J.E., Burnette, M.M., Redmon, W.K. (1991). AIDS prevention : improving nurses' compliance with glove wearing through performance feedback. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 24, 4, 705-711.
- Dyjack, D.T. et coll. (1998). Comparison of AIHA ISO 9001-based occupational health and safety management system guidance document with a manufacturer's Occupational health and safety assesment instrument. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 59, 419-429.
- Fern, B. (1999). How and why behavioral safety needs to change. *Occupational health & safety*, 68, 9, 62-63.
-

- Fulwiler, R. D. (2000). Behavior-based safety and the missing links. *Occupational hazard*, 62, 1, 53-57.
- Guastello, S.J. (1993). Do we really know how well our occupational accident prevention programs work ? *Safety Science*, 16, 445-463.
- Geller, S.E. (2000). Maintaining involvement in occupational safety : 14 key points. *Occupational Health & Safety*, 69, 1, 72-76.
- Gregory, E.D. (1996). Building an environment that promotes safe behaviour. *Professional safety*, 40, 10, 20-27.
- Hlady-Rispal, M. (2000). Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. *Revue française de gestion*, 127, Janvier-Février, 61-70.
- Krause, T.R. (1997). *The Behavior-Based Safety Process : Managing Involvement for an Injury-Free Culture*. 2nd edition, Van Nostrand Reinhold, 356 p.
- Krause, T.R., Seymour, K.J., Sloat, K.C.M. (1999). Long-term evaluation of a behaviour-based method for improving safety performance : a meta-analysis of 73 interrupted time-series replications. *Safety Science*, 32, 1-18.
- Levine, S.P., Dyjack, D.T. (1997). Critical features of an auditable management system for an ISO 9000-compatible occupational health and safety standard. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 58, 291-298.
- Manuele, F.A. (2000). Behavioral safety : looking beyond the worker. *Occupational Hazards*, 62, 10, 86-89.
- Manzella, J.C. (1999). Measuring safety performance to achieve long-term improvement. *Professional Safety*, 44, 9, 33-36.
- O'Brien, D.P. (2000). *Business Measurements for Safety Performance*. Lewis Publishers, 117 p.
- Pérusse, M. (1995). *Le coffre à outils... de la prévention des accidents de travail*. Le groupe de communication Sanssectra Inc., 303 p.
- Petersen, D. (2000). The behavioral approach to safety management. *Professional Safety*, 45, 3, 37.
- Pilote, B. (2001) Paccar du Canada : Réussir l'adhésion des employés à une nouvelle philosophie de gestion. *Forum Qualité*, Hiver 2001-2002, 20-23.
- Ray, P.S. (1999). Validation of the behavioral safety index. *Professional Safety*, 44, 7, 25-28.
- Redinger, C.F., Levine, S. (1998). Development and evaluation of the Michigan Occupational Health and Safety Management System Assessment Instrument : A Universal OHSMS Performance Measurement Tool. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 59, 8, 572-581.
- Roy, M., Guindon, J.C., Fortier, L. (1994). *Étude sur les facteurs d'adoption des mesures préventives : le cas de la silicose associé au sablage au jet d'abrasifs*. Rapport, IRSST, B-044, 38 p.
- Smith, T.A. (1999). What's wrong with behavior-based safety. *Professional Safety*, 44, 9, 37-40.
- Strauss, A., Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research ; Techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications, second edition, 312 p.
- Stricoff, S.R. (2000). Safety performance measurement : Identifying prospective indicators with high validity. *Professional Safety*, 45, 1, 36-39.
- Sznaider, B., (2000). Six-sigma safety. *Manufacturing Engineering*, 125, 3, 18.

Ward, S. (2000). One size doesn't fit all : Customizing helps merge behavioral and traditional approaches. *Professional Safety*, 45, 3, 33.

Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Applied Research Method Series, 34.

Zohar, D., Cohen, A., Azar, N. (1980). Promoting increased use of ear protectors in noise through information feedback. *Human Factors*, 22, 1, 69-79.

RÉSUMÉS

Les tenants de l'approche systémique et ceux de l'approche comportementale sont souvent présentés comme faisant partie de deux camps en opposition dans les écrits traitant de la prévention en santé et sécurité du travail. Chaque groupe, recherches à l'appui, tend à démontrer sa capacité à prévenir et à réduire le taux d'accidents au sein des organisations. Cet article présente les difficultés et les effets de l'introduction d'un processus d'observation des comportements par les pairs dans un établissement manufacturier déjà bien structuré en matière de SST. Cette étude de cas s'appuie sur des observations sur le terrain, l'étude des documents disponibles (politiques, comptes rendus de réunions, rapports statistiques détaillés, etc.) et une vingtaine d'entrevues semi-structurées réalisées auprès d'un échantillon délibéré de personnes engagées dans les activités de SST. Les résultats suggèrent que les deux approches ne sont pas incompatibles mais que la cohabitation ne se fait pas sans difficulté. Nous avons noté en particulier qu'un manque de clarté dans la définition des rôles pouvait susciter des conflits entre les groupes responsables de leur gestion. Par ailleurs, l'observation des comportements par les pairs comporte des avantages certains selon les répondants. Elle est perçue comme un important outil de sensibilisation, d'implication et de responsabilisation des travailleurs envers la SST, ce qui serait un complément intéressant à l'approche systémique. À cet effet, nous avons noté une corrélation positive entre la fréquence des séances d'observation et le nombre d'incidents déclarés par les travailleurs. Les corrections apportées par suite des déclarations réduisent ainsi les risques attribuables aux systèmes. Ainsi, un programme conçu initialement pour agir sur les comportements entraîne des effets qui débordent l'intention de départ. Le processus d'observation des comportements est fragile et comporte des difficultés liées au temps de libération et à la formation des observateurs, à l'organisation du comité responsable de son fonctionnement et aux relations harmonieuses à créer avec le comité de SST de l'établissement.

In occupational health and safety literature, supporters of the systemic approach and those of the behavioral approach are often presented as belonging to two opposing camps. Each group, with research to back it up, attempts to demonstrate its ability to prevent and reduce accident rates within organizations. This article presents the difficulties and effects of using a peer-based behavior observation process in a manufacturing setting that already had a well-structured OHS program. This case study is based on field observations, a review of available documents (policies, meeting reports, and detailed statistics, etc.) and twenty semi-structured interviews with individuals involved in OHS activities. The results suggest that the two approaches were not incompatible but that their relationship was not problem-free. We noticed in particular that a lack of clarity in role definitions sometimes led to conflicts between the groups in charge of their management. Moreover, behavior observation by peers had some definite advantages according to the respondents. It was perceived as a useful tool for making workers more aware of, involved in and responsible for OHS, which would make it an interesting complement to the systemic approach. To this end, we noted a positive correlation between the frequency of observation sessions and the number of incidents reported by workers. The corrections made after the reports subsequently reduced system-related risks. Consequently, a program initially designed to

modify behavior had effects that went beyond the original intention. The behavior observation process was a delicate one. There were difficulties related to freeing up and training observers, to organizing the committee in charge of the process, and to establishing harmonious relations with the organization's OHS committee.

Muchas veces se presenta a los partidarios del enfoque sistémico y los del enfoque conductual como formando parte de dos grupos en oposición en los informes sobre la prevención en salud y seguridad en el trabajo (SST). Cada grupo, investigaciones de apoyo, tiende a demostrar su capacidad a prevenir y a reducir la tasa de accidentes dentro de las organizaciones. Este artículo presenta las dificultades y los efectos de la introducción de un proceso de observación de los comportamientos por los pares en un establecimiento manufacturero bien estructurado ya por lo de la SST. Este estudio monográfico se basa sobre observaciones en el campo, el estudio de documentos disponibles (políticos, informes de reuniones, informes estadísticos detallados, etc.) y una veintena de entrevistas semiestructuradas realizadas con una muestra voluntaria de personas comprometidas en las actividades de la SST. Los resultados sugieren que los dos enfoques no son incompatibles pero que la convivencia no se hace sin dificultad. Hemos notado en particular que una falta de claridad en la definición de los papeles podía generar conflictos entre los grupos responsables de su gestión. Además, la observación de los comportamientos por los pares comprende ventajas ciertas, según los encuestados: está percibida como un instrumento importante de sensibilización, de implicación y de responsabilización de los trabajadores hacia la SST, lo que sería un complemento interesante al enfoque sistémico. Por eso, hemos notado una correlación positiva entre la frecuencia de sesiones de observación y el número de incidentes declarados por los trabajadores. Las correcciones llevadas después de las declaraciones así reducen los riesgos atribuibles a los sistemas. Entonces, un programa concebido inicialmente para actuar sobre los comportamientos causa efectos que sobrepasan la intención inicial. El proceso de observación de los comportamientos está frágil y lleva dificultades vinculadas con el tiempo de liberación y a la formación de los observadores, a la organización del comité responsable de su funcionamiento y a las relaciones armoniosas que se debe desarrollar con el comité de SST del establecimiento.

INDEX

Keywords : health and safety, behaviorial approach, systems, participatory approach, empowerment

Mots-clés : santé sécurité, approche comportementale, systèmes, démarche participative, responsabilisation

Palabras claves : salud seguridad, enfoque de comportamiento, sistemas, proceso participativo, responsabilización

AUTEURS

PATRICK GARAND

Centre d'étude en organisation du travail, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, (Québec), Canada, Patrickgarand@yahoo.ca

MARIO ROY

Centre d'étude en organisation du travail, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke, Sherbrooke, (Québec), Canada, mroy@adm.usherbrooke.ca

LISE DESMARAIS

Centre d'étude en organisation du travail, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke,
Sherbrooke, (Québec), Canada, ldesmarais@adm.usherbrooke.ca