



*Un milieu qui comporte des risques, comme celui des usines, est un milieu anormal pour l'être humain, car celui-ci n'est pas fait pour être exposé à divers agresseurs physiques et psychologiques.*

# L'esprit d'équipe en SST du pourquoi au comment

Tout est tellement mieux lorsqu'on travaille harmonieusement en équipe. Comment fait-on équipe?

Quelles sont les conditions de succès d'une équipe? Quel rôle joue la communication? Cet article propose une façon originale de comprendre la notion d'équipe.

**P**eu importe le métier exercé, il aura ses exigences. L'un fera appel à la dextérité de l'exécutant, l'autre à son endurance physique, l'autre encore à son esprit de synthèse ou à une habileté de communication spécifique, etc.

Certains milieux ont aussi leurs lois: la salle d'opération devra toujours être aseptisée, la piste d'atterrissage en tout temps nettoyée et accessible.

L'usine ou pire encore le champ de bataille, ou tout lieu qui comporte des risques pour

l'intégrité physique humaine exigent aussi des dispositions particulières de la part de ses occupants, notamment:

- accepter la présence et la nécessité de normes;
- aspirer et être capable de travailler en équipe;
- être capable d'initiatives en cas de risques imprévus;
- être capable de rester calme afin d'être en mesure de réfléchir;
- etc.

## De l'esprit d'équipe à l'entraide

On l'aura déjà souligné (1), un milieu qui comporte des risques est un milieu *anormal*. Pour compenser cette *anormalité*, la norme devient un repère et l'entraide un point d'appui qui permet un secours direct en cas de besoin et un œil extérieur en cas de fausse manœuvre de la part d'un membre du groupe.

Plus le risque est élevé, plus le travail en équipe est nécessaire. On l'aura aisément remarqué dans des corps de métiers comme ceux qu'exercent les pompiers, les ambulanciers, les policiers et voire même les chirurgiens dans leur salle d'opération. Les soldats sur un champ de bataille travaillent en étroite collaboration: ils partageront tant leurs difficultés, leurs angoisses que leurs cigarettes. C'est donc dans ces moments de haute tension que la générosité et l'entraide humaines sont les mieux et les plus déployées.

## De la nature au travail en usine

L'être humain a vécu 70 000 ans dans la nature: c'est son habitat naturel. En regard de ce long parcours, il est arrivé depuis peu en ville, s'installant d'abord près des cours d'eau. Et que dire de son arrivée en usine? On ne peut parler que d'à peine quelques instants.

Dans la nature, l'être humain a affronté de nombreux risques: le froid, la faim, la foudre, le feu, les animaux sauvages, les terrains accidentés, etc. Il disposait toutefois de deux atouts majeurs: ses sens étaient aussi ouverts que le travail d'équipe était opérant.

## Comment fait-on équipe?

L'expérience acquise depuis plus de 20 ans dans le domaine amène à croire que trois conditions sont essentielles et doivent être effectives pour faire équipe:

- **se connaître;**
- **se parler;**
- **avoir un but commun déclaré et partagé.**

Elles sont, par ailleurs, aussi valables à l'usine qu'à la cuisine... Lorsque ces ingrédients de base sont réunis, il s'installe ce qu'il y a de plus précieux pour que chacun donne le meilleur de lui-même: **la confiance**. Un climat de confiance permet à chacun des membres de l'équipe de développer la disponibilité nécessaire pour créer et maintenir des liens affectifs (d'amitié, de camaraderie, etc.). Ces liens sociaux seront garants alors de nombreux dividendes: entraide; empathie; respect; plus grande acceptation

Renée Cossette<sup>1</sup>



1. PH.D. [www.creanim.ca].

des différences; communications plus fluides; plus de franchise, de spontanéité, de créativité et de plaisir; l'actualisation accrue du potentiel de chacun, etc.

**Pour travailler en équipe, il faut être... équipé**

*Se connaître:* plusieurs outils de connaissance de soi peuvent rendre service à cet égard. Toutefois, si l'équipe est saine et cherche un peu de profondeur, l'ennéagramme (2) peut devenir l'outil le plus percutant, car il peut de plus, fournir des réponses intéressantes sur le mobile de la prise de risques.

*Se parler:* c'est le nerf de la vie tant dans le couple que dans une équipe. La communication permet de mettre en commun et de partager son ressenti comme sa pensée avec l'autre.

C'est cependant l'élément du trio le plus fragile, car aussitôt que le canal de la communication est déclaré fermé par l'une ou l'autre partie, la relation se détériore. La **confiance**, l'atout central, se transforme en méfiance et

tous les comportements peuvent devenir dès lors déviant. Les dividendes relevés sont annulés. Un conflit peut s'amorcer et peut vite dégénérer. On peut alors être exposé au *pire* de soi.

*Se donner un but commun déclaré:* on peut réunir des personnes dans un lieu donné, comme par exemple dans un autobus. Elles forment dans ce contexte, un groupe d'individus. Ces gens constitueront une équipe si, et seulement si, ils ont un but en commun, donc une intention commune. En SST, ce but pourrait être l'entraide: par exemple, s'interpeler mutuellement s'il arrivait qu'on observe chez l'un comme chez l'autre un comportement non conforme. Il est reconnu (3) que cette entraide en milieu à risques fait réduire de beaucoup l'incidence des accidents. S'il en est ainsi, on peut à proprement parler, de prévention.

**Quatre types d'équipe**

Le parcours suivi depuis de nombreuses années auprès de centaines d'équipes a permis de distinguer quatre types d'équipe, dont on trouvera une description ci-après. Le niveau de maturité de l'équipe influencera pour une grande part (4) les comportements adoptés.

On pourrait même arriver à affirmer: «dis-moi dans quel type d'équipe tu es et je te dirai comment tu te comportes, notamment en SST».

**L'équipe réactionnelle**

C'est l'équipe qui est en réaction. On y trouvera de l'agressivité, de l'hostilité, de l'intolérance, des caprices, des tensions, de la rivalité, de l'indiscipline. Ce climat amène tôt ou tard des revendications, des griefs, du stress ou à l'autre pôle, des commérages, des mesquineries, des clans. Plusieurs se démotiveront et nourriront le désir de quitter leur emploi.

*Population estimée dans les entreprises (5): entre 1 et 10 %*

*Problèmes: Absentéisme, accidents de travail, maladies, burnout.*

**L'équipe fonctionnelle**

C'est l'équipe qui attend. Elle a besoin d'un encadrement et d'une structure. Les relations entre ses membres sont fonctionnelles, sans plus. On attend et on obéit aux consignes reçues. On a du mal à trouver du sens à son travail et à s'engager pleinement tant au niveau de la tâche qu'auprès de ses collègues. Malgré soi, on attend 17 heures et on a hâte à la retraite.



**Tableau 1. Les équipes d'appartenance et le comportement en SST**

	Réactionnelle	Fonctionnelle	Relationnelle	Mature
<b>Port de l'équipement de protection individuelle (ÉPI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On ne porte que l'ÉPI de base.</li> <li>▶ On conteste la pertinence de l'ÉPI.</li> <li>▶ Il y a souvent des écarts négatifs d'application.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On porte l'ÉPI fourni pour le travail.</li> <li>▶ Il y a peu d'écarts d'applications.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On participe au choix des nouveaux ÉPI.</li> <li>▶ On s'entraide sur le respect du port de l'ÉPI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On identifie les besoins de nouveaux ÉPI et on les soumet au comité SST.</li> <li>▶ On réalise des tests d'efficacité et on soumet les analyses.</li> </ul>
<b>Suivi des mesures correctives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On n'est aucunement préoccupé par le suivi des mesures correctives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On s'informe de l'état d'avancement du suivi des mesures correctives.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On participe à la priorisation des mesures correctives.</li> <li>▶ On réalise et assure le suivi des mesures correctives mensuellement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On fait l'analyse d'efficacité du suivi des mesures correctives.</li> <li>▶ On élabore les plans d'actions correspondants.</li> </ul>
<b>Entretien préventif des équipements machines-outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On utilise les équipements-machines et outils jusqu'à leur point de rupture-cassure.</li> <li>▶ On ne respecte pas les règles d'utilisation préventive.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On utilise les équipements-outils selon la norme établie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On est attentif aux bris potentiels des équipements.</li> <li>▶ On est très respectueux des normes d'entretien préventif.</li> <li>▶ On avise lorsque les délais sont expirés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On participe à l'élaboration et à la mise à jour des normes d'entretien préventif.</li> <li>▶ On utilise les équipements-machines et outils comme s'il s'agissait de son bien personnel.</li> </ul>

*Population estimée dans les entreprises: 60 %*  
*Problèmes: Absentéisme et accidents de travail à l'occasion (maladie, fatigue, etc.)*

### **L'équipe relationnelle**

C'est l'équipe qui sait. Elle est semi-autonome et connaît les impératifs de l'entreprise et y collabore pleinement. Elle sait se mobiliser rapidement pour accomplir les tâches demandées. Elle a un sentiment d'appartenance et se sent responsable des objectifs à atteindre. Les relations entre collègues sont chaleureuses et significatives; on a du plaisir à être ensemble.

*Population estimée dans les entreprises: 25 %*  
*Problèmes: peu fréquents. Assiduité, qualité de présence.*

### **L'équipe mature**

C'est l'équipe qui résout. Elle est autonome, disciplinée, efficace, dynamique et créatrice. Elle sait innover. Elle annonce les grandes tendances, prévoit et prévient les conflits et aide les autres à trouver du sens à la tâche. Les relations entre les départements sont présentes et cordiales. L'entreprise y recrute la relève lorsqu'elle est à la recherche d'un leader.

*Population estimée dans les entreprises: 5 %*  
*Problèmes: on sait les prévenir et les résoudre.*

On observe donc que ce n'est pas tant le travail en soi qui pose problème aux humains, mais le climat régnant au sein d'une équipe. On peut donc se poser les questions suivantes:

- Dans quel type d'équipe suis-je en ce moment? Quel en est le climat social?
- Comment est-ce que je contribue à ce climat par mes paroles et agissements?

On rapportait plus haut que l'équipe d'appartenance avait une incidence sur les comportements des individus, notamment en SST. Un parallèle est donc possible en donnant trois exemples (Voir tableau 1).

## **Conclusion**

L'être humain est un être fondamentalement social: il a besoin de la société, des autres. Il l'a prouvé et le prouve encore lorsqu'il retourne dans la nature. L'industrialisation et l'automatisation des tâches ont peut-être hypothéqué l'esprit d'équipe. Pourtant celui-ci s'avère nécessaire dans un milieu qui com-

porte des risques. Un modèle comme celui de la fameuse courbe de Bradley (3) arrive à la même conclusion. Il reste pour se faire, de savoir comment passer de la déclaration de principes à l'actualisation. Elle a été ici proposée sous forme de trois éléments-clés: se connaître, se parler et avoir un but commun déclaré et partagé.

### **Références bibliographiques**

1. Cossette, Renée « Pour influencer les attitudes et les comportements. » *Travail et santé*, vol. 27, n° 4, décembre 2011, pp. 24-27.
2. Voir [www.centreennea.info] ainsi que *Travail et Santé*, vol. 28, n° 1, mars 2012, pp. 20-23.
3. cf. Modèle d'évaluation de Bradely, Vernon Bradley (Dupont Plant Worker).
4. On pourrait estimer ce poids jusqu'à 98 %.
5. Ce pourcentage est une valeur totalement subjective et librement présumée. ■