



La conformité des comportements non négociable en SST

Un milieu qui comporte des risques comme celui des usines, par exemple, est un *milieu anormal* pour l'être humain puisque ce dernier n'est pas fait pour vivre dans un environnement où il est exposé à divers agresseurs physiques et psychologiques. Aussi, faut-il compenser par des normes comportementales pour le protéger.



Renée Cossette¹

Qu'on soit de n'importe quelle école de pensée en SST, on convient tous que la première conduite à développer dans un milieu à risque est le respect des politiques et des procédures qui deviennent *la norme*.

Voilà donc un point commun d'intérêt dont le problème peut se définir ainsi: par quelle voie passe-t-on pour faire respecter la norme? La carotte ou le bâton ou encore une approche plus humaniste qui essaie de donner du sens à la norme?

Il y a un brin de confusion autour de cette notion de conformité. Ce mot possède cette connotation: il peut éveiller différentes résonances dans l'esprit humain.

Ainsi, dépendant de nos expériences vécues, du rôle qu'on occupe dans l'entreprise, du degré de responsabilité que l'on a et de notre âge, le mot *conformité* peut résonner différemment. C'est d'ailleurs ce que démontre le tab-

leau 1. Chacun possède sa propre vision de la conformité.

Ainsi, on se retrouve avec des points de vue opposés alors que la conformité est censée être non négociable. Devant ce constat, que fait l'entreprise?

- Elle oblige?
- Elle exige?
- Elle contraint?
- Elle régite?
- Elle conditionne?
- Elle contrôle et s'érige en police?
- Elle demande, sous peine de sanction, l'obéissance?

Devant l'*anormalité* du milieu, devant la gravité des conséquences possibles, devant les exigences de la loi C-21, devant le peu de moyens pédagogiques et psychologiques pour amener l'employé à un comportement conforme, on peut dire que la conduite de gestion

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

La juste résolution d'un conflit est celle qui ne fait ni perdant ni gagnant.

de l'entreprise, que nous venons de discuter, est ou était compréhensible et justifiable.

Formulons une hypothèse: si on s'y prenait autrement pour influencer les comportements, pourrait-on voir cette obéissance forcée des employés se transformer en obéissance consentie ou en adhésion puis, en cours de cheminement, en conviction?

Se conformer

Se conformer veut dire: *se former avec* ou encore *prendre forme avec*. Cela suppose un accord complet, une adaptation sans réserve à ce qui est proposé. Illustrons par cet exemple:

Une fois la saison froide venue, 90 % des Québécois installent de pneus d'hiver.

Lorsqu'on aura 100 % de conformité, peut-être pourra-t-on retirer la loi... ?

Comme la conformité est non négociable, que faire? Aller voir ailleurs. S'inspirer d'une approche opportune en cas de conflit: *l'art de l'avantage* que les samourais japonais connaissaient bien. Que le conflit devienne ainsi une opportunité de création, voire même de cocréation entre les deux parties. «La juste résolution d'un conflit est celle qui ne fait ni perdant ni gagnant.» (1,2)

Il s'agit donc ici de sonder librement les potentialités de la situation. Au lieu de s'exposer à des tensions, des conflits et des sanctions, peut-être que le présent duel pourrait être transformé en duo. Ainsi le conflit deviendrait l'opportunité de:

- se doter d'une culture de prévention qui amène une convergence des forces de tout un chacun vers un même but;
- de communiquer autrement que par des consignes;
- de résoudre les problèmes d'une façon moins clichée, moins prérégulée;
- d'évoluer ensemble autrement que par le duel.

Du coup, inscrits dans une culture de prévention, les comportements et les attitudes de chacun, tous rôles confondus, s'ajusteraient et chacun se conformerait plus allègrement au contexte ambiant, tel qu'indiqué au tableau 2.

Les questionnaires peuvent se demander si toute l'entreprise est bien engagée dans la culture de prévention souhaitée. Est-ce que tous les gestes posés sont cohérents et vont vers la cible convenue? Nos employés sont-ils sécuritaires par conviction ou par obligation? Quels sont les signes que cette culture est bien en place? Est-ce qu'un étranger pourrait de prime abord la remarquer? A-t-on souvent, en matière de SST, à argumenter avec l'un et l'autre dans notre milieu? Est-ce que nos progrès quant aux conduites sécuritaires sont manifestes année après année dans notre entreprise? Est-ce que ma propre conduite, mes comportements et mes attitudes se sont améliorés en SST?

CONCLUSION

La victoire juste est celle qui ne fait pas d'accidenté, celle qui préserve chacun dans son intégrité physique et morale, voire même familiale. En sortant du litige concernant la conformité exigée par le milieu, chacun devient

Tableau 2. La transformation de l'obéissance en conviction.



plus disponible pour participer à un art de l'échange prioritairement attendu dans un milieu à risque.

Références bibliographiques

1. Cleary, Thomas. *La voie du samourai: pratiques de la stratégie au Japon*, ISBN, 9-78275-781423-9, Paris, Éditions du Seuil, 2009, 192 p.
2. Cognard, André, *Civilisation et arts martiaux ou Le nœud de la ceinture*, ISBN 2-22607-993-9, Paris, Albin Michel, Coll. Question de, No. 102, 133 p. ■

Tableau 1. Résonance du mot «conformité» selon le rôle occupé.

Pour le gestionnaire	Pour l'employé
Obligation stricte (100 % de respect à la norme). Tolérance zéro à la déviation.	Obligation parfois contraignante. Perte de spontanéité du geste. Sanctions possibles.
Je pense à mes couts.	Je pense à mon inconfort et à l'effort que cela me demande.
Je ne vois que des avantages si tous respectent les normes et les règlements.	Je ne vois presque que des désagréments si je respecte toutes les règles à la lettre.
Je veux un respect sans compris, ce qui entraîne parfois sans compréhension, des règles émises.	Je veux une liberté relative.