

Depuis l'automne 2010, Isabelle Lessard, directrice information et formation au Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, fait le tour des entreprises et des colloques



Photo: Marie-Josée Legault

# Être un leader en santé et sécurité du travail

PAR LAURA PELLETIER B.

pour présenter la conférence « Comment être un leader en santé et sécurité du travail? » Cette conférence au titre accrocheur est très populaire, tant auprès des gestionnaires que des travailleurs. Le sujet du leadership en matière de santé et sécurité du travail (SST) n'est pourtant pas nouveau. Le thème était récurrent dans les conférences du Centre patronal SST. Toutefois, cette fois-ci, on a décidé de l'aborder plus en profondeur. Entretien avec la conférencière.

## [Prévention au travail] Qu'est-ce qu'un leader selon vous?

**[Isabelle Lessard]** Le leadership se traduit par le choix d'orientations (de valeurs) fait par l'employeur et par une volonté d'influencer les valeurs et les comportements en SST. Dans tout ce que j'ai lu, le leadership revient toujours à donner un sens à une action, à motiver les autres à agir d'une certaine façon. J'aime beaucoup la définition de Laurent Lapierre, chercheur et professeur titulaire à l'École des HEC de Montréal, qui décrit le leadership comme le pouvoir de donner une direction au quotidien, dans le quotidien. Si on applique sa définition à la SST, cela signifie que le leadership commence par de petits gestes que chacun peut faire au quotidien, comme assurer le respect des règles ou faire en sorte que les espaces de travail soient gardés propres. C'est à la portée de tout le monde.

## [PT] Quelles qualités sont essentielles chez un leader en SST?

**[IL]** Il y en a beaucoup! Entre autres, il doit être respectueux et à l'écoute de ses employés et collègues de travail. Une bonne communication peut régler bien

des problèmes. Aussi, il doit être visionnaire. Penser à long terme, innover et croire qu'il est possible d'améliorer les choses en travaillant tous ensemble est essentiel. De plus, pour être crédible, il faut qu'il s'engage personnellement dans la cause, ce qui implique notamment de donner l'exemple en suivant lui-même les mesures de sécurité, d'être convaincu de ce qu'il dit, d'allouer les ressources nécessaires au personnel et, s'il est un membre de la direction, d'appuyer ses gestionnaires. Finalement, lorsqu'il vise à changer des comportements, il doit faire preuve de courage, car ses choix ne feront pas toujours l'unanimité.

## [PT] Il existe d'ailleurs plusieurs types de leadership, mais ils ne sont pas tous fonctionnels. Lequel, ou lesquels, conseillez-vous d'éviter?

**[IL]** Dans la conférence, j'aborde trois types de leadership, dont un qui est moins efficace pour obtenir des changements durables : le leadership transactionnel. Ce dernier se limite essentiellement à récompenser ou punir. Par exemple, on donne une prime à un employé à la suite de l'évaluation de son rendement et on sanctionne un travailleur fautif. Il y a de bien meilleures façons de procéder.

**[PT] Quels sont les deux autres types de leadership que vous mettez de l'avant ?**

**[IL]** Dans la documentation, on fait souvent référence au leadership situationnel. Il consiste à varier son style ou sa façon de faire selon la situation, comme un joueur de golf qui utilise un bâton différent selon le coup qu'il va faire. Pour le décortiquer, je me suis grandement inspirée de l'étude du chercheur américain Daniel Goleman *Leadership That Gets Results*, publiée dans le *Harvard Business Review* en 2000, et de l'adaptation qu'en a faite le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations en 2002, soit *Le leadership en 3C : Capacité, conduite, circonstance*. Six styles de leadership sont ressortis de ces recherches, que j'ai ensuite réinterprétés : le *coach*, le coercitif, le partenaire, le visionnaire mobilisateur, le démocratique et le meneur d'allure. Chacun est approprié dans des contextes particuliers.

Le « *coach* » est un style de leadership qui est très fort et efficace. Il consiste à amener les employés à un autre niveau, à les développer pour le futur, en utilisant, entre autres, la formation et la reconnaissance. Il est néanmoins exigeant pour le gestionnaire. Je suggère donc de le jumeler à d'autres styles. Le leadership coercitif consiste plutôt à sanctionner une action non sécuritaire, à vouloir une conformité immédiate. À l'opposé, un gestionnaire en mode partenaire va rassurer ses employés et être à l'écoute. Le style visionnaire mobilisateur, lui, mobilise les employés vers la vision du leader. Ce dernier détermine donc un objectif principal, mais laisse les employés assez libres dans leur façon de l'atteindre. Ensuite, dans le style démocratique, le leader crée des consensus par la participation de tous. Finalement, un gestionnaire qui opte pour le style meneur d'allure s'attend à l'excellence. Il est la locomotive qui entraîne les autres, il donne le rythme.

Au-delà du leadership situationnel se trouve le leadership appelé « transformationnel », qui est l'objectif à atteindre. Selon moi, un leader rendu à cette étape maîtrise tous les styles de leadership présentés plus haut et utilise chacun d'eux dans la situation appropriée. Ce leader forme, transforme, mobilise, responsabilise et influence les valeurs des employés. Il est alors en mesure de transformer les valeurs en SST dans son entreprise.

**[PT] Lorsqu'un accident du travail grave se produit au sein d'une entreprise, quelle attitude l'employeur doit-il adopter auprès des travailleurs ?**

**[IL]** Lorsque je pose la question aux participants de la conférence, ils choisissent parfois le leadership coercitif. Ce n'est pas ce qu'il faut faire au départ. Lorsqu'un accident du travail grave vient tout juste de se produire, ce n'est pas le temps de chercher un coupable : les employés sont bouleversés. Il faut plutôt adopter le style de leadership appelé « partenaire », de façon à écouter, rassurer et encourager.

**[PT] Quand faut-il donc utiliser un style de leadership coercitif ?**

**[IL]** On l'utilise lorsqu'un travailleur a été informé, formé, coaché et avisé, mais qu'il a encore des comportements

les employés. Ainsi, chacun s'implique et participe à rendre le milieu de travail plus sécuritaire.

**[PT] Votre conférence vise donc tout le personnel des entreprises puisque chacun doit se sentir concerné, mais aussi parce que tout le monde peut être un leader en SST. Concrètement, que peuvent faire les gestionnaires et les travailleurs ?**

**[IL]** Cela varie selon le rôle occupé dans l'entreprise. Il faut que le dirigeant soit le premier instigateur en matière de SST. Il doit définir les orientations et les valeurs de l'entreprise, fixer les objectifs à atteindre, donner l'exemple et soutenir les idées visant à améliorer la SST s'il veut que le personnel travaille de façon sécuritaire. Ensuite, les gestionnaires (les cadres) permettent d'établir une culture en SST dans toute la ligne hiérarchique.

---

**Lorsqu'un accident du travail grave vient tout juste de se produire, ce n'est pas le temps de chercher un coupable : les employés sont bouleversés. Il faut plutôt adopter le style de leadership appelé « partenaire ».**

---

non sécuritaires répétitifs. Un des devoirs de l'entreprise en santé-sécurité est le devoir d'autorité. Cela l'oblige, dans ces circonstances bien précises, à prendre des mesures concrètes pour ne pas tolérer les conduites dangereuses de qui que ce soit.

**[PT] Selon vous, une bonne culture d'entreprise en SST permet de prévenir des accidents du travail. Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise en SST et quel rôle le leadership joue-t-il dans son implantation ?**

**[IL]** La culture d'entreprise en SST est, essentiellement, la somme des valeurs, croyances, attitudes, comportements et rituels intégrés à tous les niveaux de l'organisation qui déterminent la façon dont l'ensemble du personnel, de la haute direction jusqu'aux employés, pense et agit vis-à-vis la sécurité. Le leadership est nécessaire pour la modifier et l'améliorer, car il permet de mobiliser

Ils ne sont pas sur le terrain pour appliquer concrètement les règles en SST, mais vont appuyer les budgets et soutenir les actions déployées pour réduire les risques d'accidents. Le superviseur de premier niveau a lui aussi un rôle crucial, car il est en contact direct avec les travailleurs. Il prend les orientations qui lui viennent de la direction et doit les transmettre aux travailleurs. C'est lui qui voit les travailleurs chaque jour, donc il est témoin des situations qui causent problème et il peut intervenir ou en informer la direction. Le travailleur, lui, n'a pas une position d'autorité ou de gestion, mais il peut tout de même être un leader en SST en respectant les règles, puis en aidant, soutenant et conseillant ses collègues lorsqu'il voit qu'une action non sécuritaire est commise. La gestion est une autorité hiérarchique, tandis que le leadership est une autorité de la personne. Peu importe sa position dans l'entreprise, il ne faut jamais fermer les yeux lorsque l'on voit des situations dangereuses autour de soi.