DÉVIANTS POSITIFS

AGIR SUR LES COMPORTEMENTS POUR AMÉLIORER LE BILAN SST DU SECTEUR MINIER

Par Tanguy Paquot
Collaborateur
Association minière du Québec

La question de la santé et sécurité du travail (SST) est depuis toujours une préoccupation de tous les instants dans l'industrie minière qui cherche sans cesse à innover pour améliorer son bilan. C'est dans la perspective d'une démarche d'amélioration continue en SST que l'Association minière du Québec (AMQ), en collaboration avec ses sociétés membres, a élaboré en 2015 un projet novateur et unique au Québec : les déviants positifs.

Constatant que les statistiques de l'industrie minière en regard du taux de fréquence des accidents stagnaient ces cinq dernières années, l'industrie minière s'est interrogée sur la meilleure manière d'infléchir cette courbe vers le zéro accident durable. Après avoir travaillé à sécuriser les machines et les outils, après avoir pris un virage SST au cœur de l'organisation du travail, après avoir insufflé une culture de prévention des accidents, il restait un élément qui n'avait encore jamais été abordé : les comportements. Comme il est bien plus facile de sécuriser une machine que de travailler sur un comportement, l'enjeu était de taille.

Pour aborder cette problématique, appuyée par l'expertise du professeur Jean-Pierre Brun, l'AMQ a décidé de regarder non pas ce que les autres industries faisaient ailleurs au Canada ou à l'international, mais plutôt de se concentrer sur ce qui se faisait de positif dans le secteur minier au Québec, et de baser son programme sur cet acquis. En effet, il existe, dans tous les milieux de travail, des personnes qui se démarquent comme des leaders et qui, de par leur comportement et leur attitude, entraînent auprès des autres un désir naturel de les suivre et de les imiter. Ce sont eux les déviants positifs. Par leur comportement exemplaire, ils dévient de la norme afin d'atteindre l'excellence.

En partant de cette prémisse, l'AMQ a présenté le projet à ses membres et, avec le soutien unanime des directeurs généraux des sociétés membres, elle a débuté la première phase qui visait à identifier et passer en entrevue une cinquantaine de déviants positifs, employés dans six sites miniers répartis d'est en ouest sur le territoire québécois, toute position et tout département confondus. À la suite de ces entrevues, les caractéristiques et les valeurs communes des déviants positifs rencontrés ont été dressées. Sept grandes valeurs en sont ressorties comme étant ces incontournables qui animent au quotidien chaque geste et chaque pensée des déviants positifs.

Dans une seconde phase, l'AMQ a validé le portrait établi, cette fois auprès de l'ensemble des sites miniers du Québec, à travers un sondage qui a été rendu disponible à tous les employés du secteur minier sous le slogan « la santé et la sécurité à cœur et en tête ». Ce sondage visait à confirmer la phase 1 et à identifier la position de l'industrie sur la courbe de Bradley qui évalue l'état de maturité d'une entreprise en fonction du taux de fréquence. Avec une participation volontaire et remarquable de plus de 50 % de l'ensemble des travailleurs de l'industrie, grâce à l'appui inconditionnel des sites miniers et à une volonté déterminée des directions, des milliers de sondages ont été complétés et ont permis à l'AMQ d'isoler de façon très précise les éléments sur lesquels il fallait travailler pour mener les employés vers l'excellence en matière de comportement au travail. Cet exercice a également permis de déterminer la position précise de l'industrie en matière de performance sur la courbe de Bradley, ce qui a contribué à comprendre que l'industrie minière se situait à cheval entre l'indépendance et l'interdépendance. C'est donc dire que, pour améliorer les performances de l'industrie minière, il fallait travailler sur les

comportements à un endroit très précis, à savoir travailler avec les personnes et les équipes pour développer entre elles l'interdépendance et le souci des autres, le tout basé sur les grandes valeurs des déviants positifs.

Enfin, la troisième phase a visé à démarrer le grand chantier d'élaboration des outils qui permettront d'atteindre l'objectif poursuivi. Un groupe de travail composé de gestionnaires et de spécialistes œuvrant au cœur de l'industrie a été constitué pour valider chaque étape du travail en cours. Deux opérations minières d'envergure se sont portées volontaires pour mettre les outils au banc d'essai durant l'année 2016.

Le premier outil vise à déployer l'interdépendance au sein des équipes de travail en mettant à contribution les déviants positifs eux-mêmes à travers l'animation de petits groupes de discussion et d'échange dont l'objectif est non plus le monologue du superviseur, mais le dialogue entre les employés; le superviseur ne jouant plus qu'un rôle secondaire dans l'animation. Plusieurs visites sur les sites concernés sont prévues afin de former les déviants positifs et assurer le suivi du bon déroulement du projet, mais également maintenir le lien avec l'AMQ, les équipes de direction et les équipes en prévention.

Le deuxième outil se décline en un guide d'accompagnement à l'attention de l'équipe de direction afin de l'aiguiller vers le savoir-être et le savoir-faire en matière d'interdépendance. Les visites de la direction sur le terrain sont très importantes et elles doivent servir de levier pour promouvoir l'interdépendance dans l'entreprise. Ce guide donnera des pistes d'enlignement sur les bonnes façons de faire.

Le troisième outil est un audit de gestion, incluant divers indicateurs de culture, destiné à permettre à l'entreprise de mesurer les résultats obtenus au fil des années. Cet audit permettra de valider non seulement le niveau d'implication de la direction dans sa gestion de la SST, mais également la manière dont les priorités sont communiquées et surtout comment celles-ci sont reçues et comprises par les travailleurs.

Par ce projet, l'industrie minière souhaite infléchir encore davantage les taux de fréquence et amener ses opérations vers le zéro accident durable, en instaurant une culture favorisant et stimulant l'interdépendance au cœur de l'industrie.

LA SÉCURITÉ À CŒUR ET EN TÊTE