



LA GESTION DES ÉCARTS EN SST

Tout est affaire d'équité !

À la question de l'uniformité du traitement d'un même écart en SST dans l'entreprise, tous répondent non. Les salariés constatent vite les différences entre équipes et managers, ce qui crée un fort sentiment d'injustice sociale. Or, un même écart devrait recevoir partout le même traitement, quel que soit le domaine. Reste à savoir comment garantir cette équité.

Quand un responsable de proximité travaille plus de 200 jours par an avec les mêmes collaborateurs, des liens se créent. Or, ces mêmes responsables doivent gérer les écarts au travail, tout en gérant la distance émotionnelle entre eux

et l'auteur de l'écart. **Trois types de comportements :**

- > Le responsable expérimenté sait dissocier relation et gestion de l'écart : il maintient le lien tout en rappelant fermement la règle et les bonnes pratiques.
- > Le responsable, souvent diplômé, privilégie l'explication : il donne du sens, expose les risques (dont SST) et insiste sur la nécessité de revenir à la bonne pratique.
- > Le responsable qui est lui-même en désaccord avec la règle ne dit rien, voire soutient l'auteur de l'écart.

Ainsi, un même écart est traité différemment selon le manager. Pour améliorer cette situation, une pratique consiste à établir un processus « gestion des écarts » qui facilitera le traitement de l'écart par le manager de proximité et permettra plus de cohérence dans le traitement d'un même écart (voir encadré).

LA DISCUSSION COMPORTEMENTALE

L'objectif d'une discussion comportementale est de permettre au manager d'échanger avec un salarié sur son lieu de travail en suivant des étapes favorisant fluidité et confiance dans le dialogue.

Cet échange vise à valoriser les bonnes pratiques identifiées et à faire émerger, par la discussion, la pratique adaptée en remplacement d'un comportement inap-



À RETENIR

Avant d'aller à la rencontre d'un salarié concerné par la discussion comportementale observer sa situation de travail et identifier les points positifs et ceux objets d'étonnement ou d'écart aux règles prescrites.

proprié, pour conclure par : l'accord du salarié à appliquer durablement la bonne pratique qu'il a lui-même proposée ; l'engagement du manager à la généraliser auprès des collaborateurs concernés. La force de cette démarche tient à la prise de conscience des risques par le salarié, qui propose lui-même une alternative sûre, permettant un progrès collectif de l'équipe. Le manager ne doit pas dire ce qu'il faut faire. Il doit, par des questions ouvertes, amener le salarié à, souvent, découvrir les risques liés à la pratique qui a déclenché la discussion, les conscientiser et proposer une alternative plus sûre.

> Les étapes d'une discussion comportementale sont :

1. Préparer la discussion

> Observer : avant de rencontrer le salarié concerné par la discussion comportementale observer sa situation de travail et identifier les points positifs et ceux objets d'étonnement ou d'écart aux règles prescrites.

2. Engager la discussion

> Engager le contact : aller à la rencontre du salarié, le saluer, se présenter et préciser clairement l'objet et les objectifs de l'échange.

> Féliciter : valoriser les points positifs observés.

> Comprendre : questionner pour identifier d'éventuelles contraintes et leurs causes profondes, souvent organisationnelles, poussant à prendre des risques.

3. Faire émerger la bonne pratique

> Faire prendre conscience : l'objectif est d'amener le salarié à mesurer les conséquences possibles pour lui et pour les autres en pratiquant comme il le fait et de lui faire verbaliser ces conséquences.

> Rechercher la bonne façon de faire : une fois le risque



et ses conséquences identifiés, l'amener à proposer lui-même une pratique plus sûre. Savoir faire silence pour favoriser son expression, sans donner la solution. Si la proposition n'est pas satisfaisante, revenir à la phase de conscientisation pour obtenir une solution sécurisée.

4. Prendre des engagements mutuels

> Valider et obtenir un engagement : l'objectif est de renvoyer le feedback approprié à la suggestion du salarié et de valider sa proposition sur la bonne façon de faire puis d'obtenir son engagement que désormais, dans une situation de travail identique, seule cette façon de faire sera pratiquée.

> Expliquer la suite qui sera donnée : l'objectif est que le manager prenne l'engagement de généraliser la nouvelle bonne pratique à tous les salariés concernés par une situation de travail identique.

5. Tirer profit et généraliser la bonne pratique validée

> Généraliser : l'objectif est de communiquer auprès de l'équipe de travail le résultat de la discussion comportementale et notamment le fait que la bonne façon de faire est à généraliser, à situation de travail identique, par tous les acteurs potentiellement concernés. Elle vient alors enrichir le référentiel de bonnes pratiques de l'équipe de travail.

6. Contrôler l'effectivité de la généralisation

> Contrôler : l'objectif est d'utiliser les observations ultérieures du manager sur le terrain pour contrôler la bonne pratique en cours de généralisation et s'assurer de sa mise en œuvre par les salariés concernés par cette dernière. ■

Un processus « gestion des écarts »

Cette pratique, proposée par DVConseils, quand elle a été mise en place, reçoit comme retour d'expérience qu'elle permet effectivement de mettre de la distance émotionnelle entre le manager et le salarié en écart et qu'elle facilite à la fois la cohérence dans le traitement de l'écart et facilite la gestion de l'écart par le responsable concerné. En effet, ce dernier n'a plus à appliquer ce qu'il lui semble devoir être appliqué (ou ce qu'il a comme courage ou facilité à exécuter) mais déroule un processus que l'entreprise lui demande de respecter. La différence est importante.

Exemple de processus « gestion des écarts »

Voici un exemple de processus « gestion des écarts » en quatre phases couramment mis en place :

Premier constat d'un écart : approche positive par la discussion comportementale.

Deuxième constat du même écart : rappel formalisé sur la base de l'engagement pris et non tenu.

Troisième constat du même écart : sanction étayée par ce qui précède.

Quatrième constat du même écart : on ne peut plus accepter de travailler avec un salarié, dangereux pour lui et/ou pour les autres et auquel a été donnée quatre fois la chance de ne pas reproduire des violations.

En gardant toujours en mémoire que ne pas sanctionner sera reproché à l'employeur et engagera sa responsabilité.

“ UN MÊME ÉCART DEVRAIT RECEVOIR PARTOUT LE MÊME TRAITEMENT, QUEL QUE SOIT LE DOMAINE. ”
Dominique Vacher, président de DVConseils