



Les consignes, les conseils, les contraintes et les contraventions, encore fréquents en santé et sécurité du travail, servent à redresser une situation, mais ils n'éduquent pas. Ils n'ont à l'évidence qu'un effet mitigé sur l'adoption de comportements sécuritaires par les individus. À l'inverse, troquer ce paradigme autoritaire pour une vision plus respectueuse de l'humain, favoriser le savoir-être et la communication plutôt que l'obéissance, permet de créer une véritable culture de prévention. C'est le message que la psychologue, chercheuse et conférencière Renée Cossette propage depuis 1999. Fondatrice de Créanim, qui offre des services aux entreprises désireuses d'intervenir en ce sens, elle est l'auteure de *Favoriser plus de conscience dans les comportements en santé-sécurité du travail : 52 capsules*, paru au printemps 2014. Elle a également fondé le Centre québécois de l'ennéagramme, un système d'étude de la personnalité qui recense neuf profils humains. On lui doit aussi d'avoir conçu une démarche de communication en 12 points visant à influencer les comportements.

## L'approche humaniste, au cœur de la culture de prévention

PAR CLAIRE THIVIERGE

**Vous dites qu'il faut voir, penser et agir autrement face à la prévention, et revoir les modes de formation traditionnels. Pourquoi et que préconisez-vous à la place ?**

**Renée Cossette** Lorsque j'ai commencé à travailler dans les entreprises, en 1990, je voyais qu'on faisait beaucoup appel à l'obéissance, ce qui était normal. Je me suis dit qu'on pourrait pourtant emprunter un autre chemin, avoir une approche non répressive, et donner de la formation pas pour *performer*, mais pour transformer. C'est en faisant une prise de conscience qu'une personne peut se responsabiliser. Il faut donc former au savoir-être, qui incite à respecter les règles, à travailler en équipe et en sécurité. Cela commence par la haute direction, dont la conduite teinte le milieu. Mes recherches m'ont ensuite permis de constater que l'approche humaniste peut faire de petits miracles, selon la sensibilité du milieu.

**Cela signifie donc qu'une fois les machines et les procédés sécurisés, il faut modifier les comportements humains sur lesquels repose la prévention ?**

**R.C.** Il faut en effet commencer par les machines, car il faut d'abord maîtriser ce qui peut être dangereux pour les humains qui travaillent dans un milieu qui comporte des risques. Il faut ensuite voir comment on peut améliorer les comportements dans ce milieu. Il faut donc donner le goût du respect de la règle. Or, comment peut-on éduquer au savoir-être alors qu'on a longtemps cherché que l'obéissance, avec laquelle vient la désobéissance ? La conscience procure des dividendes beaucoup plus riches, puisqu'une personne éduquée en éduquera une autre, et c'est ainsi que la conscience se perpétuera jusqu'à ce que s'installe une culture de prévention.

---

## La conscience procure des dividendes beaucoup plus riches, puisqu'une personne éduquée en éduquera une autre, et c'est ainsi que la conscience se perpétuera jusqu'à ce que s'installe une culture de prévention.

---

### Comment peut-on amener les gens à changer leurs comportements à risque ?

**R.C.** Il faut d'abord qu'ils aient conscience que ces comportements sont à risque. Quand les gestionnaires voient que les indicateurs révèlent beaucoup d'accidents, ils doivent avoir l'objectif et la croyance de pouvoir arriver à zéro blessure. La démarche de communication en 12 points est une façon d'intervenir lorsqu'on observe, notamment, un comportement non conforme, habileté qui s'avère aussi utile dans l'usine que dans la cuisine et qui contribue par ailleurs à se donner une culture de prévention dans le milieu de travail. Elle montre que le langage est un grand véhicule pour exercer le leadership. L'autre condition pour y arriver, c'est de se connaître, se parler et se donner un objectif commun, qui peut être zéro blessure. Ce n'est qu'après qu'on peut se donner des récompenses, sinon, on ne travaille pas pour avoir une culture de prévention, mais pour obtenir un bonus.

### Mais même un gestionnaire humaniste idéal ne risque-t-il pas de compter des récalcitrants dans son équipe ?

**R.C.** Oui, mais comme il y a de la haute technologie, il peut y avoir en parallèle de la haute psychologie. Ce gestionnaire peut utiliser des outils encore plus fins, soit l'outil de connaissance de soi qu'est l'ennéagramme, un modèle qui décrit neuf profils de personnalités, qui remonte à l'Antiquité. Il donne des clés pour passer un message en fonction de différentes visions du monde et donc de certaines croyances adoptées. Par exemple, le gestionnaire peut faire fondre la croyance de celui qui dit qu'il y aura toujours des accidents s'il connaît son profil. Le profil un, c'est le perfectionniste, celui qui voit tout autour de lui et est donc très utile pour faire les inspections en santé et en sécurité. Il en faut un dans la cité. Le profil deux, c'est le donneur, sans lequel il n'y aurait pas d'entraide dans la cité. On le trouve surtout dans les hôpitaux, les écoles, rarement en usine. Le trois, c'est le performeur, qui est *glamour*, talentueux, et qu'on ne voit pas en usine à moins qu'il en soit le directeur. Le quatre, c'est l'artiste, très créatif. Il n'y a pas assez de poésie pour lui dans une usine. Le cinq, c'est l'intello, plutôt renfrogné et solitaire, qui préfère faire de la recherche [que] travailler en équipe. Le profil six, c'est le loyal. Il réclame en tout

temps des normes, parce que selon sa conception du monde, tout est dangereux. Il tient à sa routine et peut même faire un accident s'il en déroge. Il travaille au même endroit pendant des années et ne veut pas devenir gestionnaire, parce qu'il éprouve des craintes. Vient ensuite le profil sept, l'aventurier, le boute-en-train qui amène le plaisir et vit dans le pays des sensations, parfois fortes. Il lui arrive donc de courtiser le danger. Le huit, c'est un Rambo qui prend de gros risques, qui se sent plus fort que la loi. Si la cité est attaquée, c'est ce guerrier qui va la défendre. C'est un employé confrontant, mais si on sait le prendre, il peut nous décrocher la lune. Le dernier profil, c'est le pacifique, le plus gentil, le plus affable, qui est apaisant pour la cité. Il ne veut pas de conflit et c'est lui qui amène la paix et l'harmonie dans les équipes. Chacun de ces profils est aux prises avec un péché mignon, par exemple, la paresse chez le neuf. Quand on connaît ces profils, on découvre leur fine psychologie et dans mes formations, je distribue des fiches sur la façon de communiquer avec chacun d'eux.

### Les participants aux formations s'y reconnaissent-ils vraiment ?

**R.C.** Oui, et c'est ainsi qu'on a de petits miracles dans le savoir-être. Connaître les profils permet de mettre des mots sur nos façons d'agir, de voir la cohérence de nos comportements depuis l'aube de notre vie. Cette prise de conscience amène à se responsabiliser. Il ne faut que de la compréhension pour que les êtres humains s'ouvrent.

### En quoi consiste la démarche de communication en 12 points que vous proposez ?

**R.C.** Cette autre formation permet d'apprendre à observer et à communiquer dans un milieu anormal. J'y propose 12 billes. La première consiste à voir avec quelle intention on intervient, avant d'intervenir. Le langage sert à commander, à conseiller, à informer, alors qu'ici, il s'agit d'aider plutôt que de prendre en défaut. Il faut ensuite être attentif à la communication non verbale, qui parle beaucoup plus

fort que les mots. La troisième bille, c'est de créer une relation en s'intéressant d'abord à la personne, alors que dans notre univers si pressé, on s'adresse plutôt à son comportement. Entre alors en jeu la quatrième bille : parler **avec** et non **à** l'autre, ce qui change tout. S'exprimer au *je*, c'est la cinquième bille. Donner des consignes, des conseils, c'est être directif, alors que le *je* nous implique et c'est *je* qui *influence* les comportements. En sixième, il faut exprimer les faits et son ressenti, nommer le comportement et dire à l'autre pourquoi il nous inquiète, nous gêne, etc. La septième bille, c'est demander la permission d'intervenir, en toute simplicité. C'est l'ouvre-boîte de la conscience. La huitième, c'est distinguer la personne de son comportement et ne pas la heurter dans sa dignité. La neuvième bille, c'est nommer les conséquences du geste non conforme pour que la personne en prenne conscience. La dixième consiste à trouver une solution ou à faire une demande, et la onzième, c'est parler d'adulte à adulte, ce qui permet la rencontre des deux personnes. La bille finale, c'est remercier l'autre de nous avoir écouté. On peut ensuite lui donner la permission de nous interpeller à son tour si nous avons un comportement non conforme. Cette humilité et ce contact humain peuvent faire de petits miracles.

### Avez-vous ainsi constaté des changements de comportements ?

**R.C.** Absolument. On est démunis dans un monde matérialiste qui traite les gens comme des objets. Dès qu'on les traite comme des humains, le climat se réchauffe. Pour qu'il y ait une culture de prévention solide et viable, il faut qu'il y ait de la chaleur, qui crée l'alchimie propice au changement des comportements. Mais il ne faut pas oublier la rigueur, qui est nécessaire dans un milieu de travail. Le profil quatre, l'artiste, doit acquérir de la discipline. Mais le quatre étant connecté au profil un, le perfectionniste, s'il y met de la rigueur, il peut devenir un champion de la santé et de la sécurité. Il suffit d'appuyer sur les bons leviers et de lui donner les bons outils. <<

Pour plus de détails : [www.creanim.ca](http://www.creanim.ca)