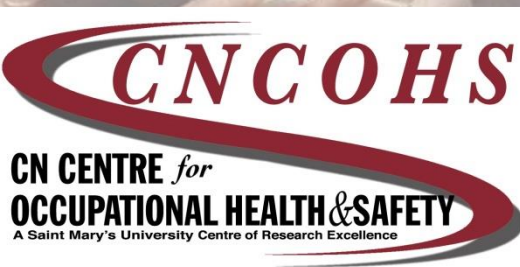


Mener les gens à la sécurité

E. Kevin Kelloway, Ph.D.

Chaire de recherche canadienne en
Psychologie de la santé au travail



La question
sempiternelle :
C'est quoi, le
leadership?

La définition de Dilbert

« Le leadership est une qualité non tangible sans définition. C'est probablement une bonne chose, car si les gens menés connaissaient la définition, ils pourchasseraient leurs leaders et les tueraient. »

Définition pratique du leadership

Mener **des personnes** vers des objectifs qu'ils n'auraient pas considérés – et les faire faire des choses qu'ils n'auraient pas faites
..... *parce que c'est leur propre idée*

Le leadership transformationnel appliqué à la sécurité

Que les gens démontrent et une
conformité et un sens d'*initiative*
en matière de sécurité parce
que... **c'est leur propre idée!**

Le leadership transformationnel appliqué à la sécurité : Pourquoi privilégier cette approche?

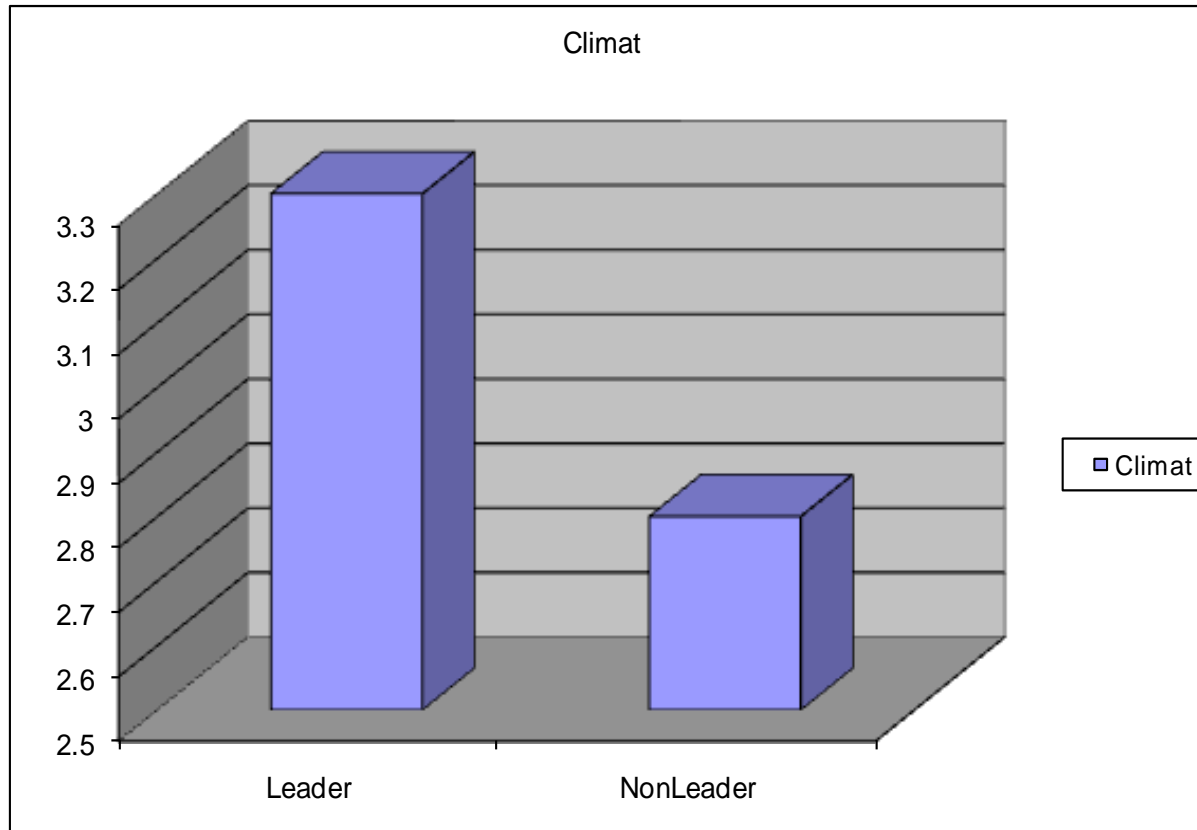
Elle fonctionne

On peut l'enseigner

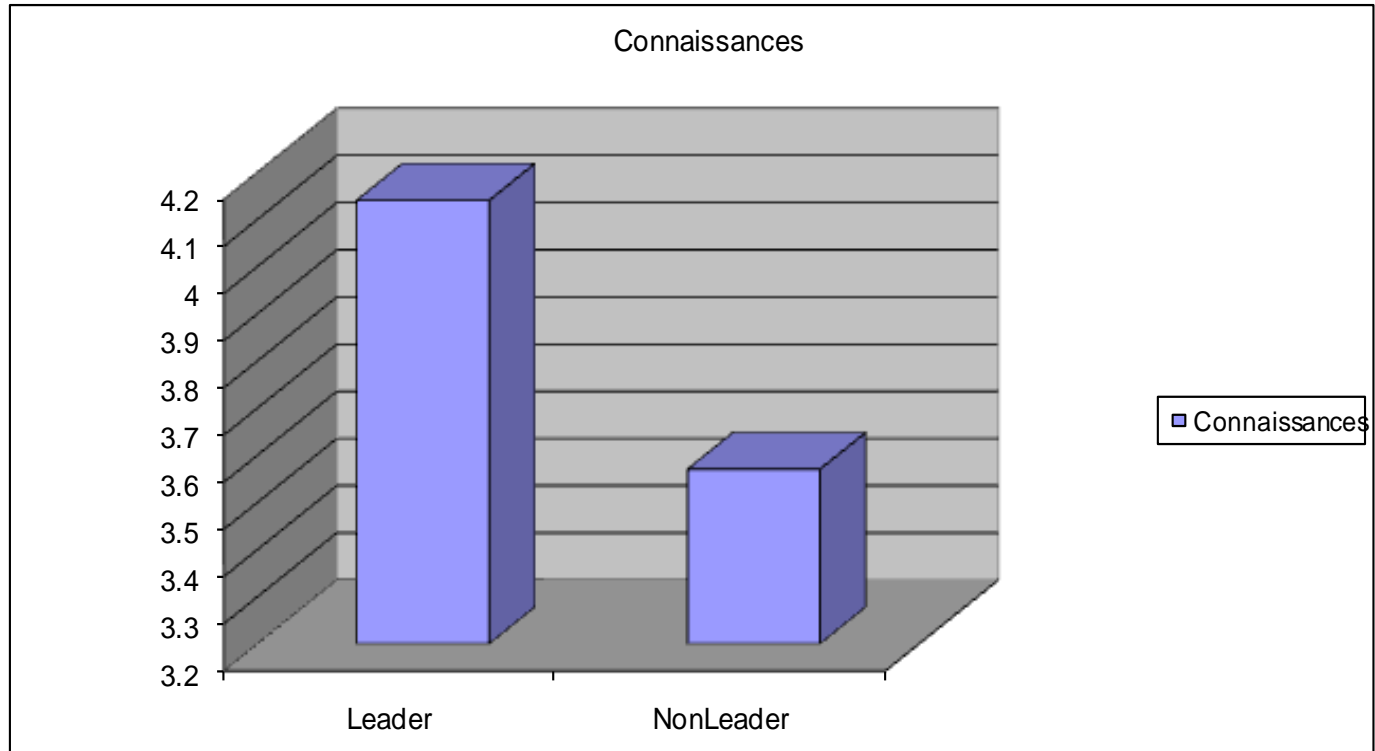
Elle fonctionne

- Au cours des dix dernières années il y avait plus de recherches sur le leadership transformationnel que sur l'ensemble de ***toutes les autres*** théories de leadership;
- Les perceptions des employés à l'égard du leadership et de l'engagement des superviseurs à la sécurité est le SEUL déterminant LE PLUS IMPORTANT de leur comportement sécuritaire;
- Le LT va de pair avec l'amélioration des attitudes, la perception du climat de sécurité, des connaissances en matière de sécurité, un comportement sécuritaire, des événements et blessures relatifs à la sécurité.
- Des rapports empiriques

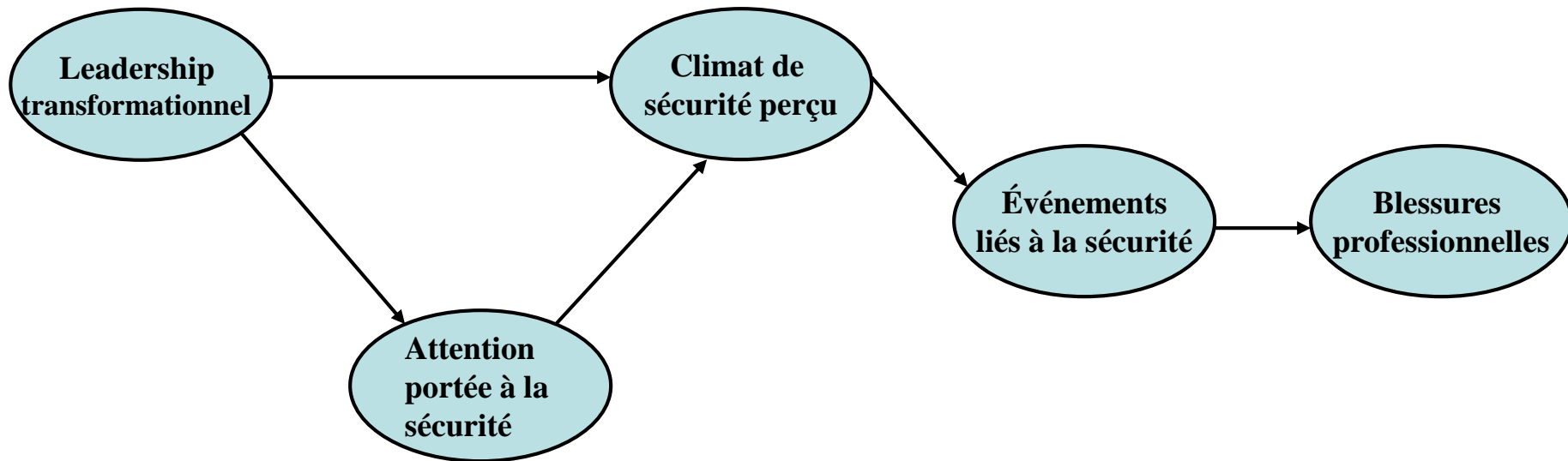
Barling, Loughlin et Kelloway



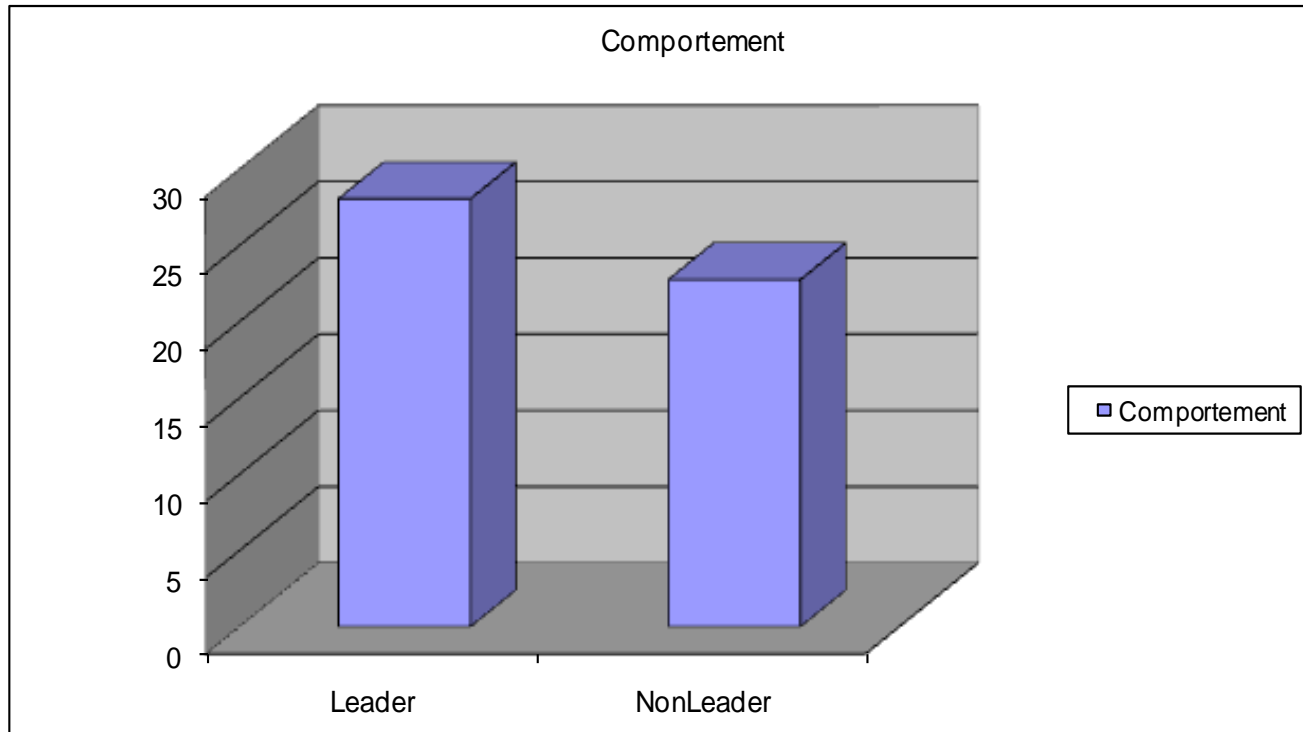
Barling et al. 2002



Barling et al. 2002



Kelloway, Mullen et Francis



On peut l'enseigner

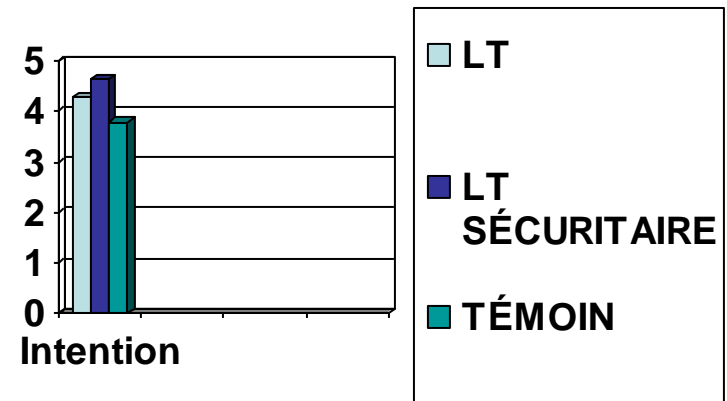
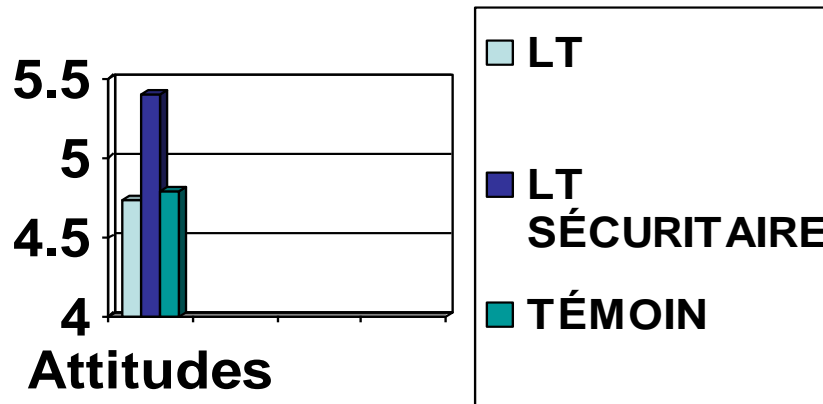
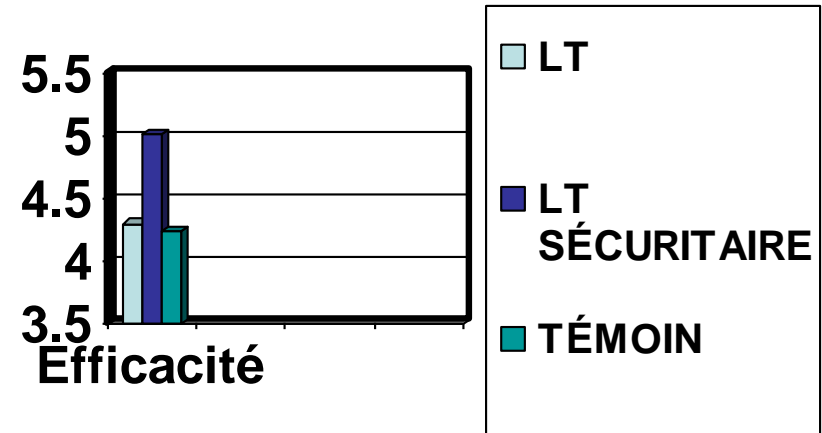
- Mullen et Kelloway (2009)
- 10 ans d'expériences dans les entreprises de toutes tailles dans l'ensemble du Canada

Formation en leadership transformationnel appliqué à la sécurité (Mullen et Kelloway)

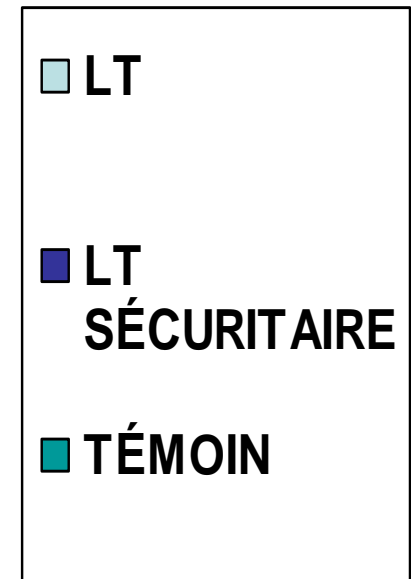
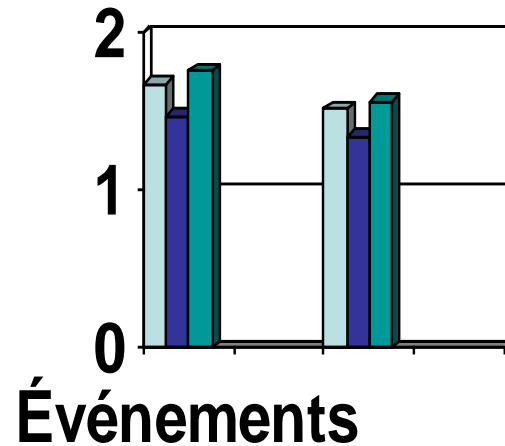
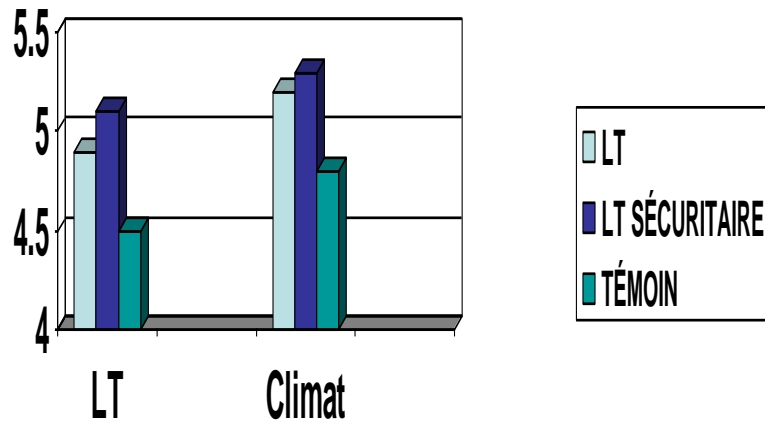
- 84 gestionnaires en soins de santé provenant de 21 établissements en N.-É.
- 648 employés (rapports directs)
- Participation des gestionnaires dans un atelier d'une demi-journée
- Prétests et post-tests après trois mois
- Désignation aléatoire à une de trois situations
 - Formation générale en leadership transformationnel
 - Formation en leadership transformationnel axé sur la sécurité
 - Groupe témoin (aucune formation)

Résultats de la formation : Données sur les questionnaires

- Aucune différence lors du prétest;
- Lors du post-test, des différences significatives relatives à l'auto-efficacité, aux attitudes en matière de sécurité, et à l'intention de promouvoir la sécurité;
- La formation LT axée sur la sécurité est la plus efficace.



Résultats de la formation : Données sur les employés



- Aucune différence lors du prétest
- Des différences post-test pour le leadership appliqué à la sécurité, le climat de sécurité, les événements liés à la sécurité, et les blessures liées à la sécurité

Conclusion

- La formation en leadership transformationnel axé sur la sécurité a apporté une amélioration de l'auto-efficacité, des attitudes et de l'intention chez les gestionnaires;
- La formation en leadership transformationnel axé sur la sécurité a apporté une amélioration du climat de sécurité et des taux d'événements et blessures liés à la sécurité chez les employés;
- La formation en leadership transformationnel axé sur la sécurité paraît être une intervention rentable et efficace.

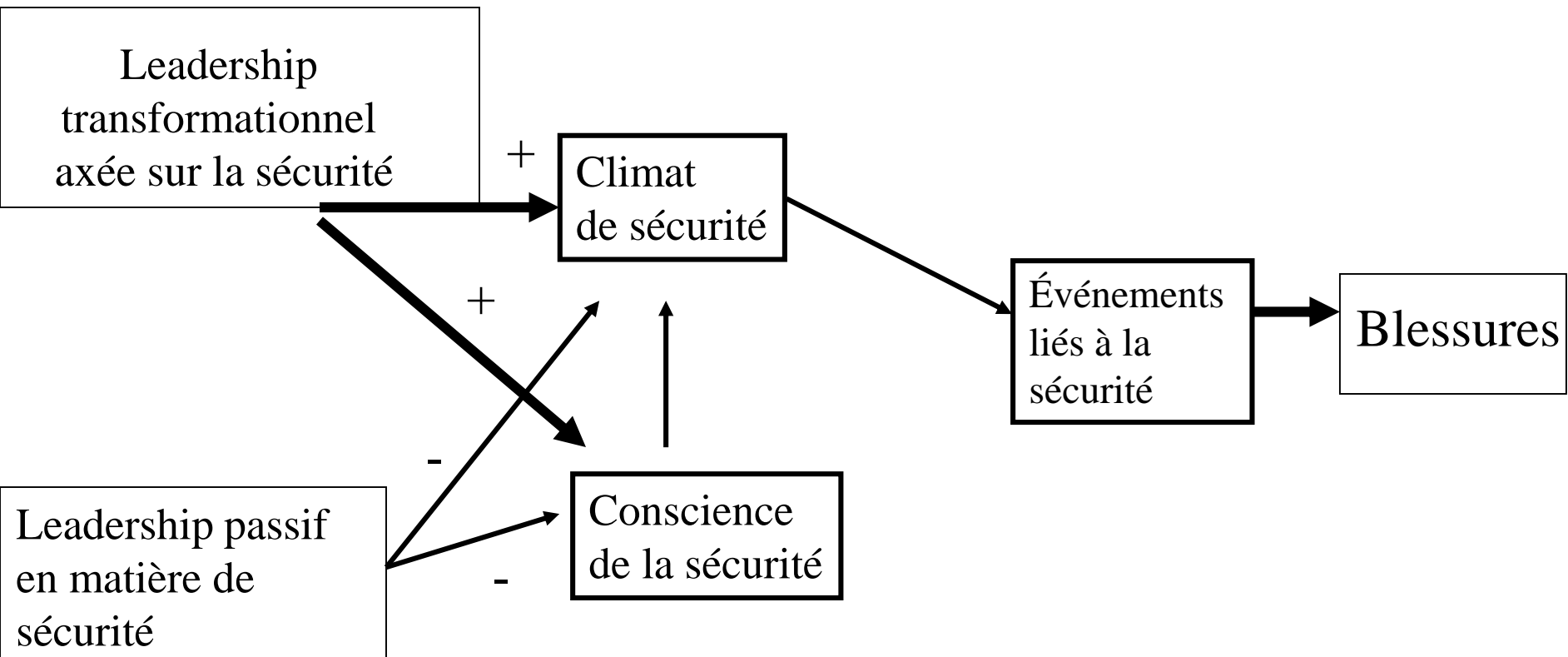
Deux approches au leadership

- Leadership transactionnel – axé sur les résultats, la réalisation des tâches
- Transformationnel – un rendement au-delà des attentes

Leadership transactionnel : Le bon, le mauvais et le laid

- Récompense conditionnelle (le bon)
- Laisser-Faire (le mauvais)
- Gestion par exception (le laid)

Quelles sont les répercussions du leadership LT en matière de sécurité? (Kelloway et al. 2004)



Quelques observations

- Comme leader on est ou un bon leader de sécurité ou un mauvais leader de sécurité – il n’y a pas de position neutre;
- Les leaders qui ne tiennent pas compte de la sécurité détruisent activement le climat de sécurité de l’organisation.

Gestion par exception

- Se passe quand les normes *ne* sont *pas* respectées;
- Active : « Je veille à ce que vous ne ... »;
- Passive : « Si je remarque que vous n'avez pas ... ».

Quelles sont les répercussions du leader de sécurité du style gestion par exception?

- L'accent est sur les « règles » de sécurité;
- Les employés font le plus strict minimum;
- Les employés travaillent en sécurité quand le superviseur est présent;
- Les comportements ne sont pas soutenus, ni dépassent les exigences minimales.

Récompense conditionnelle

- Semblable à la « théorie de la gestion instantanée »;
- Établit des objectifs;
- Offre une rétroaction immédiate et sans parti pris;
- S'engage à échanger la reconnaissance et des récompenses pour un bon rendement;
- Une bonne gestion de base.

Rétroaction et reconnaissance

« La clé pour développer une personne est de la surprendre quand elle fait quelque chose correctement. »

Quelle est l'implication directe de cela?

Le leader de sécurité du style

Récompense conditionnelle

- Passe plus de temps à la gestion sur le terrain;
- Surprend les gens qui font le travail correctement;
- Fournit une rétroaction immédiate sur le rendement sécuritaire;
- Met l'accent sur la conformité aux pratiques établies de travail sécuritaire

Charisme

- Suscite l'admiration, la confiance, et le respect;
 - *Idéale*, non *idolâtre*;
 - Le leader est un modèle à émuler;
 - Le leader est conséquent et fiable;
- « Les employés se fient au leadership – cela demande des années à développer et quelques secondes à détruire. »

Le leader de sécurité du style Charisme

- Parle de l'importance de la sécurité;
- Valorise la sécurité et tient compte des implications sécuritaires dans toutes les décisions;
- Évite le compromis de « sécurité contre production »;
- Donne l'exemple pour les procédures et pratiques de travail sécuritaires;
- Aborde directement les enjeux de sécurité;
- Prend la responsabilité pour la sécurité.

« Donner l'exemple n'est pas le moyen principal d'influencer un autre, c'est le seul moyen. »

Albert Einstein



Motivation inspirante

- Établit des normes élevées;
- Augmente les attentes du groupe;
- Convainc les individus qu'ils sont capables de performer « au-delà des attentes ».

Le leader de sécurité du style Motivation inspirante

- Établit l'attente que la sécurité est au premier plan;
- Encourage les individus à travailler en sécurité;
- Parle d'une façon positive sur l'importance de la sécurité;
- Établit des normes de sécurité élevées;
- Repère les enjeux clés en matière de sécurité;
- Raconte des histoires sur l'importance de la sécurité.

Stimulation intellectuelle

- L'enfant oublié des théories modernes de leadership;
- Aide les gens à réfléchir sur les vieux problèmes de façon novatrice;
- Lance le défi aux subalternes de former leurs propres idées;
- Comprend l'utilisation de l'humour;
- Promeut le développement de leaders futurs.

Le leader de sécurité du style Stimulation intellectuelle

- Encourage les individus à réfléchir sur la sécurité et à résoudre des problèmes de sécurité;
- Conteste les acceptations (« Les accidents se produisent »);
- Mène des pré-mortems (supposons que...);
- Encourage le changement pour réaliser les objectifs de sécurité;
- Se concentre sur les comportements sécuritaires clés.

Considération individuelle

- Considère chacun des employés individuellement;
- Un « coach »;
- Développe et conseille;
- Se concentre sur le développement de l'*employé*;
- Le rôle de la compassion.

Le leader de sécurité du style Considération individuelle

- Reconnaît les forces et faiblesses de l'individu;
- Coache (surtout pour les nouveaux);
- Offre une attention individuelle;
- Offre une rétroaction fréquente;
- Répond immédiatement aux préoccupations de sécurité;
- Fournit de l'aide au besoin.

MERCI!!!!



One University. One World. Yours.