



**LE GUIDE PRATIQUE DE BESIX POUR  
L'ENGAGEMENT DES SOUS-TRAITANTS**



# GUIDE PRATIQUE BESIX POUR

## L'Engagement des Sous-traitants

### PRÉFACE

---

Les "Guide pratique BESIX pour..." sont une série de documents d'orientation pratique vous permettant d'approfondir un certain sujet dans le domaine du QHSE et de faire le lien entre la théorie (attentes) et la pratique (mise en œuvre). Les guides pratiques ne sont pas du tout des procédures, même s'ils peuvent à certains moments traiter de systèmes et de procédures. Ils définissent le cadre dans lequel nous opérons en ce qui concerne certains champs de risques, activités ou pratiques.

Chaque Guide pratique vous aidera à planifier, exécuter, vérifier et améliorer une certaine pratique. Vous apprendrez pourquoi certains concepts sont importants, comment vous pouvez les faire fonctionner et ce dont vous aurez besoin pour y parvenir au sein de BESIX Group. Souvent, les guides pratiques sont également liés à des sessions de formation, qu'il s'agisse de formations ex cathedra, d'ateliers ou de modules d'e-learning. C'est le cas pour le présent Guide pratique, vous pourrez trouver des références plus loin dans ce document. S'il n'existe pas (encore) de formation, mais que vous pensez qu'elle aurait une valeur ajoutée ou que vous avez de bonnes idées à ce sujet, veuillez envoyer un e-mail à [qhse@besix.com](mailto:qhse@besix.com) et nous verrons comment nous pourrions vous aider.

Bien entendu, un Guide pratique n'a pas l'ambition d'être excessivement complet et exhaustif. Vous devez toujours faire le lien entre ce que vous avez appris, la législation et les normes locales, ainsi que les exigences du client. Vous les trouverez dans votre veille réglementaire locale et vos plans QHSE. Et bien sûr, vous pouvez toujours compter sur votre conseiller QHSE pour obtenir des conseils et un soutien supplémentaires.

Le Guide pratique de BESIX pour l'engagement des sous-traitants – Première édition

Copyright © 2022 BESIX Group

Tous droits réservés. Aucune partie de ce document ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation de l'éditeur, sauf si la loi belge sur les droits d'auteur le permet. Pour toute demande d'autorisation, veuillez contacter : [qhse@besix.com](mailto:qhse@besix.com).

## TABLE DES MATIÈRES

---

Préface .....	1
À propos de ce Guide pratique .....	3
Le contexte de la sous-traitance .....	4
La différence entre la gestion des sous-traitants et l'engagement des sous-traitants.....	6
Qu'est-ce qui motive l'engagement ? ET Pourquoi? .....	13
Comment créer un climat propice à l'engagement.....	17
Une histoire de sécurité psychologique et de catastrophe .....	36
Autres lectures.....	44

### À PROPOS DE CE GUIDE PRATIQUE

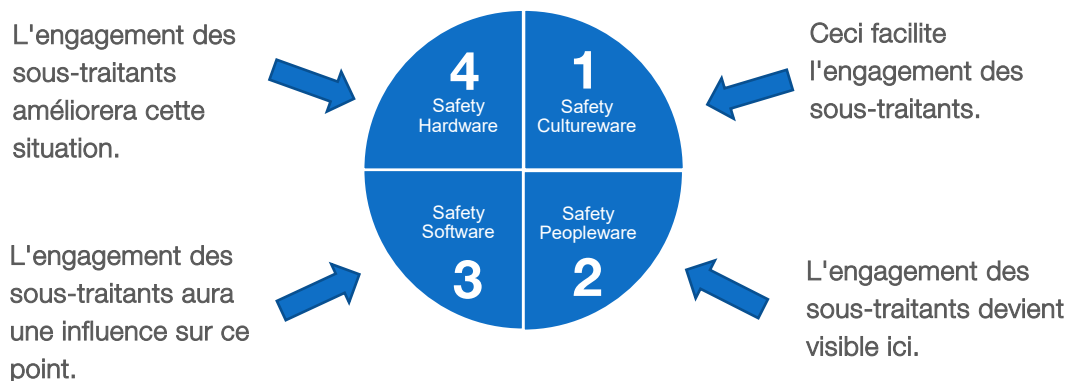
Ce Guide pratique traite de l'engagement des sous-traitants et présente, tant sur le plan conceptuel que pratique, quelques stratégies sur la manière d'engager les personnes avec succès. Les principes abordés dans ce Guide pratique s'adressent directement à nos sous-traitants, mais ils peuvent tout aussi bien être appliqués aux interactions avec les partenaires JV, les représentants du client et les membres de notre propre équipe.

Il est important de comprendre comment l'engagement des sous-traitants s'inscrit dans nos efforts en matière de santé et de sécurité. Ce n'est pas quelque chose qui remplace les pratiques que nous avons déjà mises en place. Au contraire, il ajoute une couche qui rend toutes les autres pratiques plus efficaces.

Lorsque vous examinez les efforts et les initiatives que nous mettons en place pour faciliter un lieu de travail sain et sûr, vous pouvez discerner quatre domaines ou quadrants si vous voulez :

- **Safety Hardware** : il s'agit de toutes les mesures tangibles que nous avons mises en place. Pensez aux garde-corps, aux équipements de protection individuelle, aux machines et équipements sûrs.
- **Safety Software** : il s'agit de la manière dont nous organisons la sécurité sur nos projets. Les règles, les procédures, les instructions et les plans HSE en sont des exemples.
- **Safety Peopleware** : il s'agit de l'aspect humain de la santé et de la sécurité au niveau individuel. Nous parlons ici de leadership personnel, de l'appropriation de la santé et de la sécurité par les personnes, de la manière dont nous interagissons et nous influençons les uns les autres. Un exemple typique de Safety Peopleware chez BESIX est le programme BE SAFE.
- **Safety Cultureware** : il s'agit probablement du quadrant le plus abstrait. Il s'agit de la façon dont nous, en tant que collectivité, par le biais de valeurs, de normes et d'hypothèses communes, envisageons la place de la santé et de la sécurité dans notre entreprise. Cette vision commune crée un climat qui guide notre réflexion et nos actions.

L'engagement des sous-traitants commence dans le Safety Cultureware où un climat de réussite est créé et se matérialise dans le Safety Peopleware par des interactions. Il s'agit donc d'un renforcement de l'aspect humain de la santé et de la sécurité. Grâce à ce renforcement, notre Safety Software sera influencé positivement et, en conséquence directe, nous verrons également de meilleures performances au niveau du Safety Hardware, ou pour le représenter de manière visuelle :



## LE CONTEXTE DE LA SOUS-TRAITANCE

---

Une industrie de la construction sans sous-traitants est inimaginable. Les sous-traitants font partie intégrante de notre activité, qu'il s'agisse de concevoir une structure, de la construire ou de l'entretenir. Nous sous-traitons parce que nous n'avons pas la capacité en terme de main-d'œuvre ou parce que nous n'avons tout simplement pas l'expertise en interne (pensez à l'étanchéité des toitures, par exemple). Cela s'applique à la sous-traitance, mais tout aussi bien au partenariat avec d'autres entreprises. Nous formons des sociétés momentanées afin de répartir les risques (principalement des sociétés momentanées intégrées) ou parce que, là encore, nous n'avons pas l'expertise nécessaire (sociétés momentanées non intégrées). Dans notre secteur, nous devons travailler avec d'autres parties. Cela fait partie de notre réalité.

Mais cette réalité s'accompagne de défis.

### DANS UN MONDE PARFAIT...

Dans un monde parfait, les sous-traitants et les partenaires JV ont les mêmes attentes, normes et pratiques que nous, ou du moins, ils sont alignés. Nous avons les mêmes ambitions, les mêmes objectifs et la même vision en matière de qualité, de santé, de sécurité et d'environnement. Nous allouons tous les budgets et les efforts avec la même attention et prenons des décisions (parfois difficiles) en conséquence. Nous abordons la gestion des risques de la même manière à tous les stades de la conception, de la construction et de la maintenance. L'utilisation et l'interprétation des normes internes, externes et même légales n'entraînent pas de désaccord, car nous partageons, tous, le même point de vue. Lorsque des erreurs sont commises, qu'elles conduisent ou non à des incidents, nous sommes disposés et même motivés à communiquer ouvertement à leur sujet entre nous, car notre objectif est de tirer des enseignements de ce qui ne fonctionne pas. De la même manière, les bonnes idées et les solutions sont partagées au sein des équipes, car notre objectif est également d'apprendre de ce qui fonctionne bien. Après tout, nous voulons tous la même chose : des personnes en bonne santé et en sécurité dès le début et, limiter notre empreinte écologique. Et évidemment des activités rentables, nous permettant d'être non seulement durables, mais aussi équipés pour l'avenir. Qui peut être en désaccord avec cela ? C'est du bon sens !

### LA RÉALITÉ DES CHOSSES...

Cependant, en réalité, les choses semblent parfois tout à fait opposées à ce qui a été décrit juste au-dessus. Comment cela se fait-il ? Pourquoi ne parlons-nous pas le même langage ? Pourquoi regardons-nous souvent les mêmes problèmes et défis avec des lunettes différentes ?

Pour plusieurs raisons...

- **Différences culturelles** : toutes les entreprises ne partagent pas les mêmes valeurs, normes et hypothèses. Par conséquent, la façon dont les personnes perçoivent les choses et agissent en fonction de la manière dont ils pensent que le monde et l'entreprise fonctionnent, diffère. La culture propre du pays d'origine joue également un rôle. Elle a, par exemple, un impact direct sur les exigences légales en matière de santé et de sécurité que les organisations interprètent et mettent

en œuvre au travers de règles internes afin de contrôler leurs activités. Parfois les cultures locales ou organisationnelles stimulent les performances en matière de santé et de sécurité, parfois elles les ralentissent.

- **Les conditions du marché** : toutes les organisations existent et fonctionnent en tenant compte des réalités économiques. Ces réalités ont un impact direct sur la pression financière et la pression vers l'efficacité en termes de productivité et de planification. Ces pressions déterminent la taille de la sphère de contrôle d'une organisation en matière de santé et de sécurité. C'est le facteur qui influence souvent la prise de décisions au niveau opérationnel.
- **Évolutions technologiques** : un rythme d'évolution très rapide et encore plus accéléré de la technologie conduit à l'intégration et au couplage des systèmes et à l'intégration de nouvelles méthodes d'exécution. Ces évolutions technologiques ont un impact non seulement sur l'effet qu'une décision unique peut avoir pour se propager largement tout au long de la durée de vie d'un projet, mais aussi sur les exigences en matière de formation et de compétences des personnes qui exécutent et soutiennent les activités.

## L'ESSENTIEL

Dans un monde hautement connecté et en rapide évolution, nos hypothèses concernant la gestion de la santé et de la sécurité doivent, elles aussi, évoluer. Les chantiers de construction sont devenus des environnements hautement dynamiques et complexes en raison de processus interconnectés, successifs, de l'interaction humaine à différents niveaux influençant les processus en aval et de paramètres en constante évolution. En 1997, le professeur Jens Rasmussen, expert en facteurs humains, observait déjà que "Le contrôle des activités et de leur sécurité par l'approche prescriptive classique du commandement et du contrôle, qui découle de règles de conduite allant du haut vers le bas, peut être efficace dans une société stable où les instructions et les outils de travail peuvent être basés sur l'analyse des tâches. Dans la situation dynamique actuelle, cette approche est inadéquate."

Ce dont nous avons besoin, c'est d'une vision différente. Une vision différente de la façon dont nous travaillons avec nos sous-traitants. Une vision différente qui rendra également nos systèmes plus résilients et équipés pour être performants dans ce contexte hautement dynamique et complexe. Cela ne signifie pas que la gestion des sous-traitants telle qu'elle a été faite dans le passé est inadéquate. Cela ne veut pas dire que l'engagement des sous-traitants doit remplacer les pratiques éprouvées. Ce n'est pas l'un ou l'autre, les deux approches sont nécessaires.



"Les sous-traitants jouent un rôle essentiel dans nos projets. Certaines personnes pensent que la sous-traitance consiste à transférer le risque et la responsabilité. Je pense que c'est faux. Nous devons engager nos sous-traitants, les inviter, partager nos convictions. Pour qu'ils puissent, eux aussi, atteindre un niveau de sécurité plus élevé.

Je suis convaincu qu'en tant que BESIX, nous devons être un leader dans ce domaine".

Pierre Sironval, Deputy CEO de BESIX Group

# LA DIFFÉRENCE ENTRE LA GESTION DES SOUS-TRAITANTS ET L'ENGAGEMENT DES SOUS-TRAITANTS

---

"La gestion des sous-traitants" est un concept qui existe depuis des décennies. Mais ici, nous parlons d'"engagement des sous-traitants". S'agit-il d'un nouveau mot pour désigner exactement la même chose ou parlons-nous d'un aspect différent, voire de quelque chose de totalement nouveau ? Explorons cette question.

## QU'EST-CE QUE LA GESTION DES SOUS-TRAITANTS ?

La gestion des sous-traitants est un processus qui consiste à superviser le cycle de vie d'un ou plusieurs contrats de sous-traitance pour un projet.

Le processus de gestion des contrats de sous-traitance comporte généralement quatre phases distinctes:

### Phase de pré-adjudication :

- Identifier les besoins spécifiques d'une activité
- Identifier et qualifier les sous-traitants potentiels

### Phase d'attribution :

- Communiquer les politiques et les exigences aux sous-traitants.
- Négocier le(s) contrat(s)

### Phase d'exécution :

- Assurer une supervision et un contrôle permanents de l'activité.
- Fournir un soutien continu à l'activité

### Phase de post-exécution

- Évaluer les performances
- Retour d'information sur les leçons apprises pour la prochaine phase de pré-adjudication.

Ces phases, bien que successives, ne sont pas linéaires. Elles sont en fait circulaires. Cela devient visible lorsque vous placez le processus dans le contexte de la structure de la norme ISO 45001, la norme à laquelle un grand nombre de systèmes de gestion de la santé et de la sécurité sont certifiés :



La gestion des sous-traitants est donc un processus qui nous aide à gérer certains risques et opportunités liés aux activités que nous sous-traitons :

- Les exigences relatives aux capacités des sous-traitants et aux mesures de santé et de sécurité nécessaires en fonction de l'étendue des travaux sont définies lors de la phase de **planification**. La base en est généralement une méthodologie et une évaluation des risques. Sur la base de ces paramètres (et bien entendu d'autres paramètres tels que le budget prévu et les conditions locales du marché), les sous-traitants potentiels sont identifiés.
- L'étape suivante consiste à communiquer les politiques et les exigences aux sous-traitants identifiés. Sur cette base, ainsi que sur celle de l'évaluation des risques du sous-traitant lui-même, un contrat est négocié et des mesures de santé et de sécurité sont convenues.
- Dans la phase de **support et d'exécution**, les activités commencent. Tout ce que nous avons prévu à l'étape de la planification va maintenant être mis en œuvre. Les activités typiques de cette étape sont les suivantes : accueil sur le site, briefings préalables à l'exécution des tâches, toolbox meetings, approvisionnement en matériaux, systèmes de travail sûrs, réunions LEAN, etc. Les éléments clés de cette étape sont la supervision et le support qui facilitent l'exécution sûre des travaux. La supervision ne doit pas être comprise uniquement comme un exercice de contrôle/vérification, mais comme une activité permettant de prendre en compte les changements de dernière minute, par exemple, les hypothèses, la planification et la coactivité. Le support doit être vu comme l'huile qui lubrifie les engrenages de la machine. Les activités de formation et de coaching sur le terrain peuvent en faire partie, mais aussi les échanges lors des réunions de sécurité, permettant aux sous-traitants d'ajuster leur approche afin que l'activité reste sûre.
- Les observations recueillies au cours de la phase de support et d'exécution, que ce soit par le biais d'inspections du site ou d'autres moyens de collecte de données tels que l'analyse des incidents, les leçons tirées des quasi-accidents ou la détection des choses qui se sont mieux déroulées que prévu, qui ont apporté une valeur ajoutée pour une quelconque raison, constituent la base de l'étape d'**évaluation des performances**. L'objectif de cette étape est d'identifier clairement ce qui doit être amélioré ou pris en compte à l'avenir parce que les choses ne se sont pas déroulées comme prévu, mais aussi ce qui s'est vraiment bien passé et qui devrait être considéré comme un apprentissage précieux pour les futures activités.



- Ces résultats - tant positifs que négatifs - sont ensuite communiqués aux différentes parties prenantes lors de la phase d'**amélioration**. Cette phase est extrêmement précieuse pour toutes les parties concernées : pour nous, en tant qu'entrepreneur général, elle offre des opportunités pour la prochaine fois que nous sous-traiterons un ensemble de travaux ou une activité (similaire). Pour le sous-traitant également, cette phase a une énorme valeur ajoutée, car les faiblesses peuvent être corrigées et les bonnes idées développées sur le projet pendant l'activité peuvent également améliorer les travaux futurs. En reliant la phase d'amélioration à la phase de planification suivante et même à la phase actuelle de support et d'exécution, les performances en matière de santé et de sécurité de toutes les parties concernées peuvent être et seront améliorées au fil du temps.

Comme vous l'avez remarqué, toutes les phases comportent certains processus ou composants distincts. Il est tout aussi important que non seulement les phases soient liées entre elles, mais aussi que, entre les processus ou les composants, il existe des boucles de rétroaction. Une boucle de rétroaction typique dans la gestion des entrepreneurs est la négociation du contrat, phase au cours de laquelle les attentes et les besoins sont alignés. Un système sans boucles de rétroaction n'est pas un système, mais une approche descendante qui génère beaucoup de travail de sécurité (papier), mais conduit rarement à un niveau plus élevé de sécurité du travail.

L'objectif de ce Guide pratique n'est pas de vous donner une compréhension approfondie de la pensée systémique, mais si le sujet vous intéresse, nous vous recommandons de jeter un coup d'œil aux cours disponibles sur le [site web Systems Innovation](#), par exemple.

Pourquoi insistons-nous sur la gestion des sous-traitants dans un Guide pratique sur l'engagement des sous-traitants ? Comme nous le verrons dans le prochain chapitre, il existe un lien entre la gestion - ou l'approche systémique si vous préférez - et l'engagement. Tout simplement parce qu'un système n'existe pas en soi. Les personnes travaillent en son sein et l'entretiennent. Un système mal structuré ou, au contraire, un système bureaucratique exagérément gonflé conduira à un désengagement. Un système qui utilise les bons intrants et dispose des bonnes boucles de rétroaction générera une valeur ajoutée au niveau des extrants, ce qui aura un effet positif sur l'engagement des personnes.

**🔑 Concept clé:** un système robuste, structuré et interconnecté de gestion des sous-traitants est bénéfique tant pour l'entrepreneur principal que pour le sous-traitant, tant que l'amélioration continue est le but ultime du processus. Un système mal structuré ou un système bureaucratique trop lourd entraînera un désengagement.

### 🔧 Conseils pratiques:

Jetez un regard sceptique sur votre approche de la gestion des sous-traitants et posez-vous les questions suivantes :

- Avons-nous mis en place un système structuré ? Si oui, qu'est-ce qui fonctionne bien et où voyons-nous des goulets d'étranglement ?
- Toutes les phases du système sont-elles reliées entre elles ? Comment se transmettent-elles les informations critiques et pertinentes ?
- Comment définir les bonnes exigences en fonction de l'étendue spécifique du travail ? Comment les communiquer aux sous-traitants ?
- Comment identifions-nous les sous-traitants pour une activité ou un ensemble de travaux ? Prenons-nous en compte les conséquences de certains arbitrages ? Si oui, comment le faisons-nous ?
- Prenons-nous en compte non seulement nos besoins et nos attentes en matière de santé et de sécurité, mais aussi ceux de nos sous-traitants ? Si oui, comment le faisons-nous ?

- Quelles activités prévoyons-nous pendant l'exécution des travaux afin de les superviser et de les soutenir ? Prenons-nous également en compte certains arbitrages que nous avons faits à l'étape précédente ? Si oui, comment le faisons-nous ?
- Quelles informations recueillons-nous pour évaluer les performances en matière de santé et de sécurité ? Comment évaluons-nous exactement ce niveau de performance et qui est impliqué dans ce processus ?
- Lorsque nous évaluons les performances, examinons-nous à la fois les points faibles et les points forts ?
- Comment renvoyons-nous les leçons apprises à notre organisation ? Comment ces informations sont-elles utilisées ? Transmettons-nous également les leçons apprises à nos sous-traitants pour leur permettre d'améliorer leurs capacités en remédiant à leurs faiblesses et en mettant en œuvre de bonnes idées ?

## L'IMPORTANCE DU LEADERSHIP ET DE LA PARTICIPATION

La gestion des sous-traitants est un processus très logique qui, en théorie, devrait conduire à des performances de sécurité élevées de la part des sous-traitants. Jusqu'à un certain point, c'est tout à fait exact : une approche structurée de la planification des activités des sous-traitants, de leur exécution, de leur contrôle et de leur amélioration au fur et à mesure que nous trouvons des faiblesses et des points forts, contribue sans aucun doute à l'amélioration du niveau de sécurité. Parfois cette amélioration est élevée, parfois elle est un peu plus modeste, mais elle sera sans aucun doute plus élevée que si nous ne gérons pas le processus de sous-traitance de manière structurée. La raison en est évidente : comme le montre ce qui précède, réaliser toutes ces étapes conduit à une amélioration continue et progressive.

Comment se fait-il alors que nous n'ayons toujours pas de sous-traitants très performants sur nos projets ? Comment se fait-il alors que nous voyons parfois dans nos statistiques de sécurité que les sous-traitants effectuent une masse énorme d'heures et n'ont que peu ou pas d'accidents ? Du moins les accidents signalés. Il en va de même pour nos partenaires dans les entreprises communes, qu'il s'agisse d'ouvriers ou d'employés.

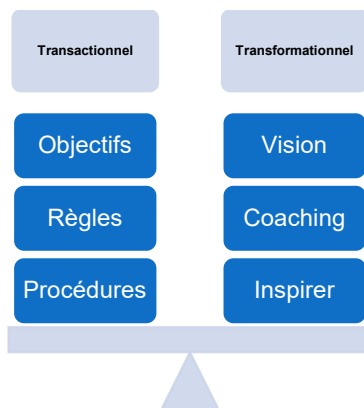
La réponse à cette question réside dans une sphère centrale : le leadership et la participation, ou en d'autres termes : **le niveau d'engagement des gens**. Après tout, si vous considérez la structure ISO comme une roue qui conduit à une amélioration continue, le leadership et la participation sont le moteur qui définit la vitesse d'évolution de la roue. Un niveau élevé de leadership et de participation fait tourner la roue plus vite. Un faible niveau de leadership et de participation ralentit la roue.

🔗 **Concept clé:** le niveau de leadership et de participation définit la vitesse de l'amélioration continue.

### Leadership transactionnel et transformationnel

La participation sera approfondie dans les prochains chapitres, car elle est le résultat direct de l'engagement. Concentrons-nous d'abord sur le leadership. L'essence du leadership consiste à influencer le comportement des personnes en fonction de vos objectifs. Cela n'a rien à voir avec votre position hiérarchique dans une organisation. Tout le monde peut être un leader.

Qu'est-ce donc qu'un bon style de leadership ? Eh bien, cela dépend de la situation. En ce qui concerne spécifiquement la gestion et l'engagement des sous-traitants, il existe deux grands groupes de styles : transactionnel et transformationnel.



**Le leadership transactionnel** est principalement basé sur les processus et le contrôle et, nécessite une structure stricte de gestion. Le leadership transactionnel se concentre sur des objectifs spécifiques et utilise des récompenses pour la motivation. C'est pourquoi il est dit "transactionnel" : en échange de la réalisation d'un objectif, une récompense est donnée. Le leadership transactionnel fonctionne mieux dans les situations où les règles doivent être suivies, où la hiérarchie est essentielle et où l'innovation n'a pas une grande importance. Les leaders transactionnels peuvent réussir en cas de crise ou sur des projets qui nécessitent des processus spécifiques. En fait, il y a de fortes chances que vous ayez rencontré le leadership transactionnel tout au long de votre vie sans vous en apercevoir. Les enseignants qui offrent de bonnes notes en échange de performances scolaires élevées en sont un bon exemple, de même qu'une offre de promotion professionnelle en échange d'excellentes performances.

Les leaders transactionnels utilisent généralement la gestion par exception, ce qui signifie qu'ils ne feront pas de changements ou ne s'impliqueront pas si tout se déroule comme prévu. Les exceptions produisant des effets négatifs, comme le non-respect des objectifs de vente ou de qualité de la production, font l'objet d'une attention immédiate. Il s'agit donc essentiellement d'un style de leadership réactif.

**Le leadership transformationnel** se concentre sur la vision et l'inspiration des autres à suivre. Il exige un degré élevé de coordination, de communication, de coopération et d'encadrement. Quatre composantes sont typiques de ce style de leadership :

- Influence idéalisée : les leaders détiennent, partagent et appliquent des valeurs fondamentales et font confiance.
- Motivation par l'inspiration : les leaders motivent les travailleurs en leur donnant confiance et en leur donnant le sentiment d'avoir un but.
- Considération individualisée : les leaders se préoccupent des sentiments et des besoins des personnes.
- Stimulation intellectuelle : les leaders offrent des possibilités de créativité et d'innovation et permettent aux gens d'apprendre, de grandir et d'essayer de nouvelles choses.

Les leaders transformationnels ont des attentes positives à l'égard de leurs subordonnés et croient qu'ils peuvent faire de leur mieux. Par conséquent, ils inspirent, autorisent et stimulent leurs subordonnés pour qu'ils dépassent les niveaux normaux de performance.

Le leadership transactionnel et le leadership transformationnel peuvent se trouver de part et d'autre du spectre, mais cela ne signifie pas qu'ils s'excluent mutuellement. Il est tentant de débattre du meilleur style de leadership, mais on passe à côté de l'essentiel. Les deux styles sont valables, et ce qui compte, c'est le contexte. Certaines organisations ont besoin de rigidité et d'une chaîne de commandement claire. D'autres fonctionnent mieux dans un environnement fluide où le leadership donne l'exemple et fixe des objectifs. Les

styles de leadership qui fonctionnent pour Google ou Pixar ne fonctionneront pas pour l'armée - et vice versa.

En fait, les deux types de styles de leadership peuvent être nécessaires dans une même organisation pour se contrebalancer et aider à atteindre les objectifs de croissance et de développement. Les leaders transactionnels s'assurent que l'équipe fonctionne bien et produit des résultats aujourd'hui, tandis que les leaders transformationnels stimulent l'innovation et se tournent vers l'avenir. Pour en revenir au sujet de ce Guide pratique : le leadership transactionnel soutient la gestion des sous-traitants, le leadership transformationnel soutient l'engagement des sous-traitants.

**🔑 Concept clé:** le leadership transactionnel permet d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés aujourd'hui. Le leadership transformationnel amène les personnes à développer des capacités et des aptitudes pour atteindre les objectifs de demain. Les deux sont valables et les deux sont nécessaires.

**🔧 Conseils pratiques:** lorsque vous interagissez avec des sous-traitants, soyez conscient des objectifs que vous souhaitez atteindre et adaptez votre style de leadership en conséquence. Équilibrer ces styles de leadership sera, au début, un défi, mais si vous êtes conscient de ces principes et que vous essayez de les appliquer de manière cohérente, vous vous améliorerez. C'est en forgeant qu'on devient forgeron.

## QU'EST-CE QUE L'ENGAGEMENT DES SOUS-TRAITANTS ?

Jusqu'à présent, nous nous sommes concentrés sur la gestion des sous-traitants. Voyons maintenant ce que signifie l'engagement des sous-traitants.

Une approche systémique (gestion des sous-traitants) présente sans aucun doute des avantages en termes de norme et d'efficacité. Mais les systèmes n'existent pas de manière autonome. Les systèmes existent parce que des personnes les maintiennent et - peut-être encore plus important - parce que des personnes travaillent à l'intérieur de ces systèmes. C'est là que l'engagement des sous-traitants entre en jeu. Car plus les personnes sont engagées, mieux le système fonctionnera, plus il s'améliorera rapidement et plus il produira de rendement.

L'engagement des sous-traitants n'est pas synonyme de bonheur. Une personne peut être heureuse au travail, mais cela ne signifie pas nécessairement qu'elle travaille dur et de manière productive pour le compte de l'organisation. Si les activités sociales comme un barbecue ou un verre informel le vendredi après-midi sont amusantes - et peuvent être bénéfiques pour d'autres raisons - faire le bonheur des sous-traitants est différent d'obtenir leur engagement.

L'engagement du sous-traitant n'est pas synonyme de satisfaction. Un sous-traitant satisfait peut se présenter au travail quotidien sans se plaindre. Mais ce même sous-traitant "satisfait" peut ne pas faire l'effort supplémentaire de son propre chef. La satisfaction n'est pas suffisante pour conduire à l'amélioration.

L'engagement du sous-traitant est l'engagement émotionnel du sous-traitant envers le projet et ses objectifs.

Cet engagement émotionnel signifie que les sous-traitants engagés se soucient réellement de leur travail et de votre projet. Ils ne travaillent pas seulement pour un chèque ou pour la prochaine promotion, mais travaillent au nom des objectifs du projet.

Lorsque les sous-traitants se sentent concernés - lorsqu'ils sont engagés - ils font preuve d'un effort absolu et font un effort supplémentaire.

Cela ne signifie pas seulement faire des heures supplémentaires lorsque cela est nécessaire, sans qu'on le lui demande. Cela ne signifie pas seulement qu'un travailleur ramasse les ordures sur le sol, même si le patron ne regarde pas. Cela signifie prendre des responsabilités et les assumer, non seulement pour l'aspect

opérationnel de l'activité elle-même, mais également pour le niveau de sécurité au travail, non seulement pour s'assurer que le travail effectué répond à une norme minimale de santé et de sécurité (les objectifs d'aujourd'hui), mais aussi et surtout pour stimuler l'innovation et l'amélioration (les objectifs de demain) en apprenant des erreurs et en apportant de bonnes idées afin de contribuer au succès. En fin de compte, il s'agit de s'approprier le travail.

L'histoire du président Kennedy et du concierge est un excellent exemple d'appropriation. Lors d'une visite du centre spatial de la NASA en 1962, le président John F. Kennedy a remarqué un concierge qui portait un balai. Il interrompt sa visite, s'approche de l'homme et lui dit : "Bonjour, je suis Jack Kennedy. Qu'est-ce que vous faites ?" "Eh bien, Monsieur le Président," répondit le concierge, "Je contribue à envoyer un homme sur la lune."

Prenez un moment, et réfléchissez à cette idée.

Pour la plupart des gens, ce concierge ne faisait que nettoyer le bâtiment, mais au sein de l'histoire importante qui se déroulait autour de lui, il contribuait à écrire l'histoire. Le concierge connaissait le but de son travail. Il gardait le bâtiment propre afin que les scientifiques, les ingénieurs et les astronautes puissent se concentrer sur leur mission, à savoir envoyer "un homme sur la lune". Ils n'avaient pas à s'inquiéter de passer leur temps sur les poubelles, les toilettes ou les couloirs. Il l'a fait pour eux. Il a vu où sa contribution s'intégrait dans l'organisation. Il a fait le lien entre son objectif et le leur. Lorsque toute votre équipe de projet, y compris les sous-traitants, adopte ce type d'attitude et ce système de croyance, des choses incroyables peuvent se produire.

**🔑 Concept clé :** l'engagement crée l'appropriation. L'appropriation ne permet pas seulement d'atteindre les objectifs d'aujourd'hui, mais aussi d'atteindre les objectifs de demain.

# QU'EST-CE QUI MOTIVE L'ENGAGEMENT ? ET POURQUOI?

---

Qu'est-ce qui crée le bon niveau d'engagement ? Trois choses :

- Leadership transformationnel
- Motivation
- Un climat de sécurité psychologique

Nous avons discuté du leadership transformationnel dans le chapitre précédent. Nous aborderons le climat de sécurité psychologique dans le chapitre suivant. Examinons d'abord la motivation.

## MOTIVATION EXTRINSÈQUE OU INTRINSÈQUE ?

La motivation peut être extrinsèque ou intrinsèque. La motivation intrinsèque consiste à accomplir une tâche parce qu'elle est personnellement gratifiante pour vous. La motivation extrinsèque consiste à accomplir une tâche ou à adopter un comportement pour des raisons extérieures, comme éviter une punition ou recevoir une récompense.

La principale différence entre la motivation intrinsèque et extrinsèque est que la motivation intrinsèque vient de l'intérieur, et la motivation extrinsèque de l'extérieur. Bien que ces deux types de motivation soient importants, ils ont des effets différents sur votre façon de travailler.

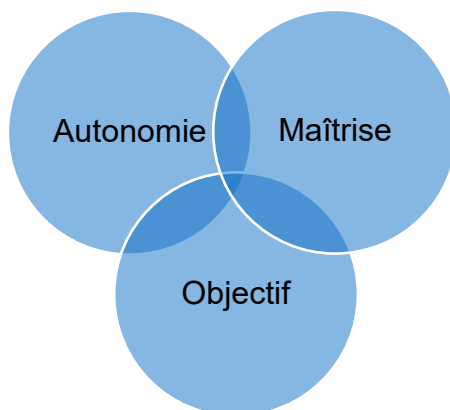
La **motivation extrinsèque** est bénéfique dans certains cas. Par exemple, le fait de chercher à obtenir une récompense quelconque peut être utile lorsque vous devez accomplir une tâche que vous trouveriez normalement désagréable. De l'autre côté du spectre, la prévision de résultats négatifs peut pousser les gens à entreprendre certaines actions ou à prendre certaines décisions. La motivation extrinsèque fonctionne à court terme, mais la motivation doit être appliquée à plusieurs reprises afin d'obtenir le bon résultat.

La **motivation intrinsèque**, en revanche, est généralement une méthode plus efficace à long terme pour atteindre des objectifs et accomplir des tâches d'une manière qui vous donne un sentiment d'accomplissement. Si la motivation extrinsèque est utile dans certaines situations, elle peut conduire à l'épuisement ou perdre de son efficacité avec le temps.

La recherche a montré à maintes reprises que l'application de la seule approche de la carotte et du bâton (motivateurs extrinsèques) ne donne pas les résultats que l'on pourrait attendre à long terme. Pour les tâches mécaniques simples et pour faire faire aux gens des choses à court terme, la carotte et le bâton sont très efficaces. Pour des tâches plus complexes, telles que l'analyse d'un problème et la recherche d'une solution, la créativité et la recherche de la meilleure façon de faire les choses, par exemple, et pour une motivation durable, cette approche est inadéquate et même souvent contre-productive. Pour ces tâches, les motivateurs doivent être intrinsèques.

🔑 **Concept clé** : pour les tâches mécaniques simples, la motivation extrinsèque fonctionne très bien. Elle ne l'est pas pour les tâches cognitives (plus complexes). Pour que les gens s'investissent et s'approprient le projet (tâches cognitives), nous avons besoin de motivateurs intrinsèques.

La recherche a montré que, pour que les gens soient intrinsèquement motivés, nous avons besoin de trois choses :



Nous allons examiner ces éléments un par un, mais si vous voulez regarder une vidéo très claire sur le sujet, [cliquez ici](#).

### Autonomie

L'autonomie est le besoin de diriger sa propre vie et son propre travail. Pour être pleinement motivé, vous devez être en mesure de contrôler ce que vous faites, quand vous le faites et avec qui vous le faites.

L'autonomie nous motive à penser de manière créative sans avoir à nous conformer à des règles strictes sur le lieu de travail. En repensant les idées traditionnelles de contrôle - documents à fournir, présence aux réunions, règles détaillées et complètes, etc. - nous pouvons accroître l'autonomie, renforcer la confiance et améliorer l'innovation et la créativité.

Donner de l'autonomie signifie renoncer au contrôle et cela peut sembler effrayant au début. Donner de l'autonomie ne signifie pas passer à une situation d'anarchie totale. Il ne s'agit pas de jeter toutes les règles à la poubelle et de transférer tout le pouvoir de décision à quelqu'un d'autre. Donner de l'autonomie signifie permettre aux gens de sculpter la façon dont ils font leur travail.

En outre, comme nous le verrons plus tard, l'octroi de l'autonomie s'accompagne d'une prise de responsabilité. Il y a un contrat social, ou un accord si vous voulez.

🔑 **Concept clé** : l'autonomie consiste à fixer des limites, à donner de la liberté et à garder les gens responsables. Au lieu de dire précisément aux sous-traitants ce qu'ils doivent faire et comment le faire, engager un dialogue sur la manière dont le travail peut être effectué en toute sécurité créera de l'autonomie.

### ✂ Conseils pratiques:

- Corrigez les politiques et procédures médiocres et obstructives. Remettez en question les pratiques en vigueur dans votre projet : ajoutent-elles à la sécurité du travail ou au travail de la sécurité ? Si c'est le cas, revisez-les pour qu'elles apportent la valeur ajoutée dont nous avons besoin.
- Donnez autant de responsabilités que possible à chaque membre de l'équipe. Mais tenez-les également responsables du résultat. Nous reviendrons sur ce sujet dans le prochain chapitre.
- Surveillez votre langage. Réduisez le langage de contrôle dans vos communications écrites et verbales et utilisez plutôt un style de langage plus incitatif et invitant. Au lieu de dire "vous devez" ou "vous devriez", utilisez des termes comme "envisagez de faire" ou "pensez à faire".
- Invitez les sous-traitants à proposer une méthode de travail sûre au lieu d'essayer de leur dire comment ils devraient travailler.
- Posez des questions ouvertes pour remettre en question les hypothèses et faciliter le bon processus de réflexion. En voici quelques exemples : "Comment feriez-vous en sorte que les personnes soient protégées contre un risque de chute de hauteur dans cette zone ?" ou "Quels sont, selon vous, les risques les plus importants de votre travail aujourd'hui et comment pouvons-nous les contrer ?".

### Maîtrise

La maîtrise est le désir de s'améliorer. Si vous êtes motivé par la maîtrise, vous considérerez probablement que votre potentiel est illimité et vous chercherez constamment à améliorer vos compétences par l'apprentissage et la pratique. Une personne qui recherche la maîtrise doit l'atteindre pour elle-même.

Par exemple, un athlète motivé par la maîtrise peut vouloir courir aussi vite que possible. Les médailles qu'il reçoit sont moins importantes que le processus d'amélioration continue.

Nous savons que tous nos sous-traitants ne sont pas forcément au même niveau que nous. Et c'est très bien ainsi. Le défi est d'élever leurs capacités, car la sécurité n'est pas l'absence d'accidents, c'est la présence de ces capacités qui contribuent à ce que tout se passe bien. Aider les gens à s'améliorer dans ce qu'ils font par le biais d'activités d'apprentissage et de coaching est très motivant, notamment parce que cela conduit au développement de compétences.

**✂ Concept clé:** un haut niveau de sécurité implique la présence de capacités. Augmenter les capacités des sous-traitants par le dialogue (apprentissage et coaching) est non seulement une approche extrêmement durable, mais aussi motivante.

### ✂ Conseils pratiques:

- Créer et soutenir une culture de respect et de dignité pour tous les membres de l'équipe.
- Fournir une supervision efficace, de soutien et non intrusive.
- Offrez des possibilités de formation et de développement, non pas tant pour des raisons de conformité (même si cela reste important), mais pour permettre aux gens d'accroître leurs capacités. Raisonniez dans une perspective de croissance.
- Invitez les gens à partager leurs pensées, leurs préoccupations et même leurs échecs et traitez-les comme des opportunités d'apprentissage.



### Objectif

Les gens peuvent être désengagés et démotivés s'ils ne comprennent pas ou ne peuvent pas s'investir dans une "vue d'ensemble".

Mais ceux qui croient qu'ils travaillent à quelque chose de plus grand et de plus important qu'eux-mêmes sont souvent les plus travailleurs, les plus productifs et les plus engagés. Ainsi, en les encourageant à trouver un but à leur travail - par exemple, en reliant leurs objectifs personnels aux objectifs de l'organisation - vous pouvez conquérir non seulement leur esprit, mais aussi leur cœur.

C'est exactement la raison pour laquelle nous avons adopté le slogan "Care is at our core". En matière de santé et de sécurité, le but ultime n'est pas d'atteindre un certain nombre d'heures de travail sans accident : il s'agit d'un sous-produit. L'objectif est de prendre soin de soi et des autres. La bienveillance est une valeur humaine universelle et un objectif commun auquel chacun peut adhérer et sera motivé pour le faire. C'est la vision globale de la santé et de la sécurité.

**🔑 Concept clé :** la conformité est un facteur de motivation faible. L'entraide est le but humain le plus puissant et le plus universel qui soit.

### 🔧 Conseils pratiques:

- Communication : lorsque vous parlez aux personnes, veillez à clarifier le principe de prise en charge, non pas d'un point de vue paternaliste ("La sécurité est un choix" ou "Nous avons besoin que vous vous préoccupiez de vos collaborateurs", par exemple), mais d'un point de vue d'inclusion ("Prendre soin les uns des autres est quelque chose que nous faisons en équipe", par exemple). Le choix de mots est important à cet égard.
- Proximité : faites en sorte que chacun puisse facilement voir, ressentir et expérimenter les résultats de ce qu'il fait chaque jour.
- Contexte : créez votre histoire de manière à aider les personnes à percevoir la valeur de leurs actions.
- Valeur : trouver un moyen de récompenser et de reconnaître l'impact au niveau individuel et au niveau de l'équipe.

# COMMENT CRÉER UN CLIMAT PROPICE À L'ENGAGEMENT

---

Dans le chapitre précédent, nous avons abordé les facteurs de motivation qui favorisent l'engagement. Cependant, les facteurs de motivation ne suffisent pas à eux seuls à susciter l'engagement des personnes. Il faut également créer le bon climat. S'engager dans quelque chose signifie apprendre, poser des questions, soulever des problèmes, admettre ses erreurs et suggérer des idées. Si cela semble évident, ce n'est en fait pas le cas, car cela implique une grande part de prise de risque interpersonnelle. Pensez aux réflexions suivantes :

- "Si je pose cette question, je risque de passer pour un ignorant devant les autres. Personne ne semble se poser la même question, je dois donc être le seul à ne pas comprendre. Je ferais mieux de garder cette question pour moi..."
- "C'est un vrai problème pour moi, mais je ne veux pas être vu comme quelqu'un qui soulève constamment des problèmes. Je vais plutôt essayer de le résoudre moi-même."
- "Si personne ne remarque cette erreur, je pourrai peut-être la réparer rapidement moi-même et je ne serai pas critiqué."
- " Je pense qu'il y a une meilleure façon de faire, mais les autres semblent avoir plus d'expertise et d'expérience, ils ne me prendront probablement pas au sérieux. "

Vous reconnaissez peut-être quelques-unes de ces réflexions. Peut-être les avez-vous eues vous-même à un moment donné. Si c'est le cas, revenez à ce moment et demandez-vous pourquoi vous vous êtes retenu, pourquoi vous n'avez pas admis votre erreur, pourquoi vous n'avez pas posé la question qui était importante pour vous ou pourquoi vous n'avez pas exprimé votre idée. Vous constaterez que le bénéfice de votre interaction ne l'emportait pas sur votre peur ou votre inquiétude d'être embarrassé, marginalisé ou critiqué d'une manière ou d'une autre. Il s'agit d'une évaluation du risque social que la plupart d'entre nous font assez souvent, même inconsciemment, lorsque nous travaillons en groupe. Lorsqu'il s'agit de travailler avec des sous-traitants (et par extension de toute interaction sur nos projets), nous avons besoin que les gens fassent le bon compromis, motivés par la confiance mutuelle et non par des motivations extrinsèques telles que la récompense ou (la peur de) la critique. S'ils ne le font pas, l'apprentissage et la prise de parole seront inhibés. Pour les performances en matière de santé et de sécurité, cela est préjudiciable. Si les personnes ne se sentent pas à l'aise pour parler de ce qui ne fonctionne pas, nous ne sommes pas équipés pour prévenir les échecs. Et lorsque les personnes ne sont pas pleinement engagées, nous perdons des occasions de nous améliorer.

À quoi ressemble l'inhibition de l'apprentissage et de la prise de parole dans la pratique ? Et à quoi cela mène-t-il ? Le 18 juin 2021, un bâtiment scolaire s'est effondré à Anvers, en Belgique. Cinq ouvriers du bâtiment ont perdu la vie et de nombreux autres ont été blessés. Six mois plus tard, l'hebdomadaire Humo a interviewé deux ouvriers qui ont survécu à la catastrophe. Même si l'interview ne révèle pas nécessairement les causes profondes de l'effondrement, elle dépeint un climat dans lequel des amendes étaient infligées lorsque les personnes ne portaient pas leur EPI, mais où, dans le même temps, le retour d'information des sous-traitants était négligé et souvent même minimisé. Comme en témoigne l'un des

travailleurs "[...] nous avons ressenti un manque de respect sur le site. (...) Nous n'étions que des numéros pour eux, notre santé et notre sécurité ne comptaient pas. « La prise de parole et l'apprentissage sur ce chantier étaient inhibés, ce qui a contribué à de nombreuses situations dangereuses, à des accidents évités de justesse, voire à des accidents. » Elle souligne pourquoi un tel climat a un effet direct sur le niveau de performance en matière de sécurité. L'interview complète se trouve en annexe.

🔗 **Concept clé:** l'absence d'apprentissage et de prise de parole conduira inévitablement à des blessures.

## LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE EST ESSENTIELLE

Les gens doivent se sentir à l'aise pour s'exprimer, poser des questions (même naïves) et ne pas être d'accord avec la façon dont les choses se passent afin de créer et de développer des idées qui font une réelle différence. Cela ne signifie pas que tout le monde doit être "gentil" en permanence. Pour que les personnes apprennent, posent des questions, soulèvent des problèmes, admettent leurs erreurs et proposent des idées, il faut un climat qui réduise les frictions sociales (prise de risque interpersonnelle) et augmente la stimulation intellectuelle (prise de parole et apprentissage). C'est ce que nous appelons la sécurité psychologique. La sécurité psychologique consiste à pouvoir se montrer et s'employer sans craindre de conséquences négatives sur l'image de soi, le statut ou la carrière. Elle peut être définie comme la conviction partagée que l'équipe est en sécurité pour la prise de risques interpersonnelle. Dans les équipes se sentant psychologiquement en sécurité, les membres de l'équipe se sentent acceptés et respectés.

La définition de la sécurité psychologique peut sembler assez simple à première vue, mais il est important de savoir quels types de comportements nous entendons réellement par là.

En termes pratiques, la sécurité psychologique :

- Il s'agit de respect et de permission de s'exprimer avec franchise, et pas seulement de confiance mutuelle.
- Il s'agit de la liberté de partager des pensées, de ne pas dire n'importe quoi à n'importe quel moment.
- Il s'agit d'exprimer ses préoccupations, et non de laisser libre cours à ses émotions.
- Il s'agit de créer un espace où les gens se sentent soutenus, et non un espace libre de tout malaise intérieur.
- Il s'agit de prendre des risques mesurés après avoir envisagé les scénarios possibles, et non de prendre des risques en espérant le meilleur.
- Il s'agit de tout envisager, et non de tout tolérer.
- Il s'agit de répartir les tâches et d'encadrer lorsque cela est nécessaire, et non d'adopter une approche de "laisser-aller".
- Il s'agit de donner du respect, de permettre et de demander des comptes en retour, et non de faire un "chèque en blanc".
- Il s'agit d'élever les normes ensemble, et non de les abaisser à ce qui est accepté pour être "confortable pour tout le monde".

Le dernier point est particulièrement important. Comme le montre le tableau ci-dessous, il existe un lien évident entre les normes de performance, le niveau de sécurité psychologique d'une équipe et la situation qu'elle crée.

	Des normes peu élevées	Normes élevées
Sécurité psychologique élevée	<b>Zone de confort</b>	<b>Zone d'apprentissage et d'amélioration</b>
Faible sécurité psychologique	<b>Zone d'apathie</b>	<b>Zone d'anxiété</b>

À quoi ressemblent ces zones dans la pratique ?

- **Zone d'apathie** : les personnes viennent au travail, mais sont désengagées. Elles choisiront à tout moment l'autoprotection plutôt que l'effort. L'effort absolu d'amélioration est absent, les risques de travail sous-optimal (faire parfois moins que le strict minimum) et même de comportement de sabotage sont présents.
- **Zone de confort** : les personnes se sentent bien (confortables) au travail. Elles sont ouvertes et collégiales, mais ne sont pas stimulées par leur travail. Il n'y aura pas beaucoup d'apprentissage, d'innovation, d'engagement ou même d'épanouissement.
- **Zone d'anxiété** : des normes élevées sont exigées et appliquées, mais les personnes sont réticentes à s'exprimer lorsqu'elles ont des préoccupations et tenteront de cacher et de réparer rapidement les erreurs. Il s'agit du quadrant le plus problématique, car il constitue la recette du désastre.
- **Zone d'apprentissage et d'amélioration** : c'est là où les personnes collaborent, apprennent et réalisent des travaux complexes et innovants. C'est la situation la plus optimale, mais aussi la plus difficile à atteindre, surtout lorsqu'on travaille avec des sous-traitants.

Il est primordial de bien comprendre l'influence et l'importance de la sécurité psychologique. La fixation de normes élevées et le "zéro compromis" ne sont pas viables à eux seuls et si l'on n'investit pas dans la sécurité psychologique, cela aura même un effet négatif sur les performances en matière de sécurité, car non seulement les opportunités d'apprentissage ne sont pas saisies, mais les erreurs sont également dissimulées.

**🔑 Concept clé:** fixer des normes élevées est une bonne chose. Cependant, ne faire que cela empêche d'apprendre et de s'exprimer et la situation s'aggravera si nous continuons à élever la barre des attentes en matière de performances sans cultiver un climat dans lequel les personnes peuvent apprendre et s'exprimer.

## POUVEZ-VOUS MESURER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ?

La réponse simple est oui. Il existe de nombreux outils, en général des enquêtes, qui permettent de mesurer le niveau de sécurité psychologique au sein d'une équipe. Mais c'est peut-être la mauvaise question à poser, ou du moins une question qui va investir votre attention, vos moyens et vos efforts dans des initiatives moins efficaces. Le défi n'est pas de mesurer et de développer des systèmes et des documents complexes, le défi est de réaliser l'importance et de se rendre compte que même si c'est ce que nous souhaitons tous, c'est quelque chose qui doit être constamment cultivé. Rappelez-vous les quadrants de la préface : lorsque nous voulons stimuler l'engagement, nous travaillons sur le Safety Peopleware et la Safety Cultureware, et non sur l'aspect systémique de la santé et de la sécurité.

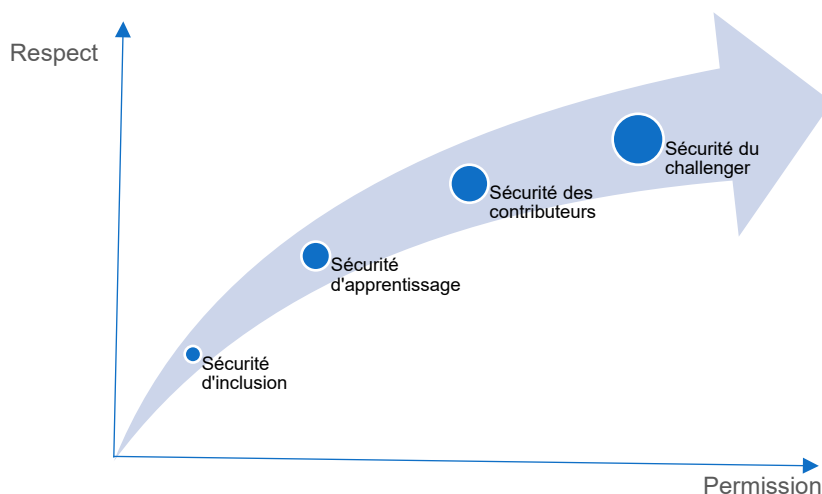
Une façon très simple de se faire une idée du niveau de sécurité psychologique de votre équipe et de vos sous-traitants est de poser une question très simple : qui, sur votre projet, soulève des problèmes liés aux Life Saving Rules ? Nos Life Saving Rules sont très simples et notre politique l'est également : chacun a le devoir d'arrêter les travaux lorsqu'une de ces règles ne peut être respectée. C'est quelque chose que nous répétons à tout le monde sur nos projets depuis des années maintenant. Combien de fois les travaux sont-ils arrêtés par un conseiller HSE ? Combien de fois le travail est-il arrêté par l'équipe de projet ? Et combien de fois le travail est-il arrêté par une équipe de sous-traitants ou par les travailleurs de première ligne en général ? La réponse à ces questions vous donnera une image assez correcte du niveau de sécurité psychologique sur votre chantier et au sein de vos équipes.

Si vous faites l'exercice ci-dessus, les résultats risquent d'être assez choquants, il convient donc de faire preuve d'un peu de nuance. Imaginez que vous observez que les travaux ne sont arrêtés que par les conseillers HSE et par l'équipe de projet, mais jamais par les travailleurs des sous-traitants, cela ne signifie pas que vous faites quelque chose de "mal" ou que ce que vous faisiez sur le site était inadéquat. Cela ne signifie pas que les travailleurs sont "réticents" ou "inconscients". Cela signifie que vous avez une marge d'amélioration, qu'il vous manque juste une pièce du puzzle et cette pièce est la sécurité psychologique.

**🔑 Concept clé :** observer un manque de personnes se sentant à l'aise pour prendre la parole ne signifie pas que vous inspirez la peur, cela signifie qu'il vous manque une seule pièce du puzzle.

### COMMENT ŒUVRER POUR UNE PLUS GRANDE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Il n'est pas réaliste d'attendre de chacun qu'il se sente instantanément engagé et habilité à soulever des problèmes, à apporter des idées, à admettre ses erreurs et à en tirer des leçons. La sécurité psychologique ne s'obtient pas par magie et ne se fait pas du jour au lendemain. Il s'agit d'un trajet avec des étapes progressives qui génèrent des gains progressifs. Et un trajet ne peut aboutir que si l'on dispose d'une carte. La figure ci-dessous trace le chemin vers une sécurité psychologique élevée.



Même si les quatre étapes sont progressives et se construisent les unes sur les autres, ce processus ne doit pas être considéré comme linéaire par définition. La sécurité de l'inclusion est le fondement sur lequel reposent les autres étapes. C'est une étape qui sera (ou devrait être) commune à tous nos sous-traitants. Les étapes suivantes peuvent être "échelonnées". Cela signifie que, par exemple, au niveau technique, vous serez à l'aise pour accorder la sécurité du contributeur (par exemple avec un sous-traitant hautement spécialisé), mais dans le domaine de la santé et de la sécurité, le même sous-traitant ne se verra accorder "que" la sécurité d'apprentissage.

Plus haut, nous avons indiqué que la sécurité psychologique n'est pas seulement une question de confiance mutuelle. Comme le montre le graphique, le niveau de sécurité psychologique est déterminé par une combinaison de respect et de permission. La confiance augmente à chaque niveau, conséquence directe du niveau de sécurité psychologique. Il est également important de noter que les notions de paternalisme et d'exploitation sont des pièges importants dans l'approche de la sécurité psychologique. Accorder trop de respect et trop peu de permission mène au paternalisme, l'inverse mène à l'exploitation. Il s'agit en fait d'un équilibre délicat qu'il faut garder et que nous expliquerons plus loin.

Dans le chapitre précédent, lorsque nous avons abordé l'autonomie en tant que facteur de motivation de l'engagement, nous avons indiqué que l'autonomie consiste à fixer des limites : donner de la liberté et tenir les gens responsables en retour. Il en va de même pour les différentes étapes de la sécurité psychologique : chaque étape comporte un certain niveau d'échange social. Le tableau ci-dessous vous donne une définition

# GUIDE PRATIQUE BESIX POUR

## L'Engagement des Sous-traitants

précise du niveau de respect et du niveau de permission ainsi que du niveau d'échange social (ce que vous allez donner et ce que vous allez attendre en retour).

	Définition du respect	Définition de la permission	Échange social
Sécurité de l'inclusion	Respect du sous-traitant en tant que membre de l'équipe	Autorisation pour un sous-traitant d'interagir avec vous en tant que membre de l'équipe.	L'inclusion en échange de l'absence de préjudice.
Sécurité d'apprentissage	le respect du besoin inné du sous-traitant d'apprendre et de se développer.	L'autorisation pour un sous-traitant de s'engager dans tous les aspects du processus d'apprentissage.	Des encouragements en échange d'un engagement.
Sécurité des contributeurs	Respect de la capacité d'un sous-traitant à créer de la valeur.	Permettre à un sous-traitant de travailler en toute indépendance et avec son propre jugement.	L'autonomie en échange de résultats.
Sécurité du Challenger	Respect de la capacité d'innovation d'un sous-traitant.	Permettre à un sous-traitant de contester le statu quo de bonne foi.	Couverture en échange de la franchise.

Certaines des définitions figurant dans le tableau peuvent sembler très évidentes. Et pour beaucoup de personnes, elles le sont probablement. Afin de nous assurer que nous parlons tous le même langage et que vous disposez des connaissances nécessaires pour évaluer un niveau de sécurité psychologique lorsque vous interagissez avec un sous-traitant et que vous êtes en mesure de passer au niveau suivant, nous allons examiner les niveaux mentionnés de manière un peu plus détaillée et fournir quelques questions indicatives qui vous aideront.

**🔑 Concept clé :** le trajet vers des niveaux psychologiques plus élevés consiste à trouver un équilibre entre le respect et la permission. Chaque niveau conduit à un échange social.

### Sécurité de l'inclusion

La diversité est un fait, l'inclusion est un choix. L'inclusion est une question d'intention, l'intention d'accepter non seulement la dignité de quelqu'un, mais la valeur de quelqu'un. Il ne s'agit pas d'un jeu de mots ou de sémantique. Le fait d'accepter qu'une personne fasse partie d'une équipe, indépendamment de son statut social, est la première étape, simplement parce que cela crée l'égalité nécessaire pour réduire les frictions

sociales et augmenter les frictions intellectuelles. En d'autres termes: faire en sorte que les gens sentent qu'ils appartiennent à l'équipe afin de les faire participer à l'équipe.

Lorsque l'on travaille avec des sous-traitants, il y a évidemment une relation hiérarchique. En tant qu'entrepreneur principal, nous sommes le "client" du sous-traitant. Mais même si l'on dit que le client est roi, il s'agit également d'une relation d'interdépendance : en tant que contractant principal, nous avons besoin de nos sous-traitants autant qu'ils ont besoin de nous.

Le fait de respecter un sous-traitant en tant que membre de l'équipe et de l'autoriser à interagir avec nous non pas simplement en tant qu'"exécutant de travaux" mais en tant que membre de l'équipe conduit à l'absence de (menace de) préjudice. Cela conduit à son tour à plus de confiance et de franchise.

Comment pratiquer une chose aussi évidente que l'inclusion ? On ne peut pas la réguler, la former ou la faire exister. Il ne s'agit pas d'une compétence, mais d'une décision ou du moins d'un effort sincère avec une réelle intention, car, que nous le voulions ou non, il n'y a pas une personne dans ce monde qui ait au moins quelques traces de préjugés négatifs envers certaines caractéristiques humaines. Le défi consiste à reconnaître et à prendre conscience de nos préjugés et à travailler pour les éliminer. La diversité existe, tout simplement. C'est à nous de l'accepter. Les questions ci-dessous peuvent vous aider à reconnaître certains préjugés que vous pourriez avoir.

**🔑 Concept clé :** traiter un sous-traitant comme un membre de l'équipe à part entière est le fondement de la confiance mutuelle et de la franchise.

#### **🔧 Conseils pratiques :**

Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à détecter les préjugés existants. Ces préjugés, même inconscients, conduisent à des actes d'exclusion (ne pas traiter un sous-traitant comme un membre de l'équipe). Parfois, ces actes sont très subtils et, peut-être même, non intentionnels. Ils sont cependant vécus comme tels et augmentent les frictions sociales. Le défi consiste à identifier certains actes ou habitudes et à les inverser pour réduire les frictions sociales.

Introduisez l'exercice en expliquant le concept d'inclusion et pourquoi il est important. Rassurez les membres de votre équipe en leur disant que nous avons tous un certain degré de préjugés négatifs. Vous pouvez raconter une histoire personnelle à ce sujet pour mettre les membres de votre équipe plus à l'aise : montrer un certain niveau de vulnérabilité invitera les gens à s'ouvrir plus facilement.

Lorsque la confiance mutuelle et la franchise règnent au sein de votre équipe, vous pouvez inviter votre équipe à réfléchir individuellement à ces questions et organiser un débriefing collectif. Si vous craignez que les membres de votre équipe ne s'ouvrent pas pour une raison ou une autre, faites un débriefing en face à face avec eux.

L'objectif est de partager des histoires personnelles et de tirer des enseignements de l'introspection et (si possible) de l'interaction et d'apprendre à transformer ces actes et habitudes (parfois involontaires et peut-être même inconscients) en comportements plus inclusifs.



- Traitez-vous les personnes que vous considérez comme ayant un statut (social/hierarchique/...) inférieur différemment de celles ayant un statut supérieur ? Si oui, pourquoi ?
- Comment reconnaissez-vous et montrez-vous une sensibilité et une prise en compte pour les différences culturelles qui existent sur votre projet ?
- Pensez-vous que BESIX, indépendamment de ses responsabilités en tant que maître d'œuvre, est supérieur aux autres entreprises qui interviennent sur votre projet ? Si oui, pourquoi ?
- Quels sont vos préjugés conscients ? Cela conduit-il parfois à des actes (légers) - même involontaires - lorsque vous maintenez des limites ?
- Si l'inclusion vous semble naturelle, pouvez-vous donner des exemples de la manière dont vous faites en sorte que les sous-traitants soient inclus en tant que membres de l'équipe ?

### **Sécurité d'apprentissage**

Dans le chapitre précédent, nous avons abordé la maîtrise en tant que facteur de motivation intrinsèque. La maîtrise est créée à l'étape de la sécurité d'apprentissage. Avec la sécurité de l'apprentissage, nous créons un processus d'apprentissage avec une faible friction sociale et une faible dépense émotionnelle. Cela nécessite des niveaux de respect et de permission qui vont au-delà de la sécurité d'inclusion, car le processus d'apprentissage lui-même introduit plus de risques interpersonnels, plus de vulnérabilité et plus d'exposition aux dommages sociaux. Avec la sécurité d'apprentissage, vous devez vous mettre en avant pour poser des questions, solliciter un retour d'information, lancer des idées, expérimenter, faire des erreurs et même échouer. Pensez simplement aux questions posées en ouverture de ce chapitre.

Accorder la sécurité d'apprentissage n'est pas un acte passif. Lorsque nous l'accordons à nos sous-traitants, nous nous engageons à créer un environnement favorable et encourageant. Nous nous engageons à être patients avec les personnes en apprentissage. Nous nous engageons à faire en sorte de supprimer la peur de l'échec. Ce dernier élément, en particulier, peut être difficile à réaliser. Mais si nous y parvenons, le sous-traitant peut s'engager pleinement dans le processus d'apprentissage. Ce n'est que lorsque nous avons un climat d'apprentissage sûr que les sous-traitants font l'effort d'apprendre.

L'apprentissage et la croissance sont des facteurs qui motivent les gens à s'engager. Mais quel est le lien direct et pratique entre l'apprentissage et la santé et la sécurité ? La réponse se trouve dans la définition que nous avons donnée de la "santé et de la sécurité" plus haut dans ce Guide pratique : il ne s'agit pas de l'absence d'événements indésirables (incidents, accidents, quasi-accidents), mais de la présence de capacités.

Il est de notoriété publique que les accidents n'arrivent pas "à l'improviste". Ils ne sont jamais des actes divins. Si vous examinez à peu près n'importe quel accident qui se produit sur un projet, il est toujours précédé d'un certain nombre de petits événements ayant un lien de causalité similaire. Avant qu'une charge ne tombe au cours d'une opération de levage standard parce que les élingues utilisées ont été mal manipulées, par exemple, vous verrez généralement, des semaines ou des mois avant l'événement, des observations de situations dangereuses et de quasi-accidents (utilisation incorrecte des élingues, utilisation d'élingues endommagées, élingues utilisées sans avoir été formellement vérifiées, ...). C'est ce que nous

appelons des signaux faibles et ce sont ces signaux faibles que nous devons détecter afin de réduire la probabilité qu'un événement indésirable se produise. Échouer ou faire une erreur n'est pas une exception, c'est une attente. Cela peut sembler contre-intuitif, mais ce n'est pas le cas si vous comprenez que les échecs sont autant d'occasions d'apprendre. Nous devons créer un environnement où les gens peuvent échouer ou faire des erreurs en toute sécurité, avant que l'échec ou l'erreur ne devienne la cause d'un accident.

Le professeur Amy C. Edmondson est l'un des principaux chercheurs mondiaux en matière de sécurité psychologique. Cliquez [ici](#) pour regarder une interview au cours de laquelle elle parle de l'importance du leadership et de la franchise par rapport à l'apprentissage des erreurs.

**🔑 Concept clé :** le signal le plus important pour accorder ou refuser la sécurité d'apprentissage est votre réponse à la déviation et aux mauvaises nouvelles.

### 🔧 Conseils pratiques:

Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à créer un climat dans lequel la sécurité d'apprentissage peut s'épanouir, en éliminant les facteurs qui créent (involontairement) la peur de la déviation et de la mauvaise nouvelle, et en donnant l'exemple du comportement que nous souhaitons voir.

- Avez-vous déjà eu un enseignant ou un mentor qui avait plus confiance en votre capacité d'apprendre que vous ne l'aviez vous-même ? Comment cela a-t-il influencé vos performances d'apprentissage ?
- De quoi avez-vous le plus appris ? Un succès ou un échec ? Et si vous considérez les deux comme des occasions d'apprendre, laquelle se présente le plus souvent ?
- Comment gérer l'échec au sein de l'équipe ? Comment gérer l'échec en dehors de l'équipe (lire : avec les sous-traitants) ?
- Comment réagissez-vous (en tant qu'équipe) à un incident ? Ou à une déviation des Life Saving Rules ? Ou aux mauvaises nouvelles en général ? Quel effet pensez-vous que votre réaction a sur les personnes qui sont impliquées ou qui sont porteuses de mauvaises nouvelles ?
- Quel est votre modèle de comportement ? Un leader qui a les réponses et qui commande donc la confiance ou un leader qui est ouvert à l'apprentissage et qui invite donc à la confiance ? Pourquoi ?

### Sécurité des contributeurs

La sécurité de l'inclusion est donnée par choix. La sécurité d'apprentissage est accordée. La sécurité du contributeur, quant à elle, est quelque chose qui se mérite. Il ne s'agit pas d'un droit naturel, mais d'un privilège acquis sur la base de performances démontrées. Cela signifie que notre sous-traitant n'est plus considéré comme un passif, mais comme un actif, un contributeur net qui fournit un retour sur investissement positif. À ce stade de la sécurité psychologique, la création de valeur est un concept central.

L'investissement des deux parties dans cette étape est plus important que dans les étapes précédentes. Le sous-traitant investit dans ses efforts et ses compétences, nous, en tant que contractant principal,

investissons dans le soutien, les conseils et la direction. La sécurité du contributeur est donc une activation complète de l'échange social : il s'agit de fournir des performances en échange d'une autonomie guidée. Le niveau de responsabilité augmente à ce stade.

Reste à savoir ce que l'on entend par "performance". Les performances sont en fait deux choses : l'exécution d'une part et l'innovation d'autre part. L'exécution consiste à contrôler les activités et à éliminer la variabilité afin d'atteindre l'efficacité. L'innovation est le contraire : il s'agit d'imagination, de créativité et d'introduction de la variabilité. L'exécution étant davantage axée sur la normalisation et l'innovation sur la divergence, il y a toujours une tension naturelle entre les deux. Cependant, les deux sont nécessaires. Et c'est là que la sécurité psychologique devient encore plus intéressante.

Nous souhaitons évidemment que nos sous-traitants maîtrisent parfaitement l'exécution de leur activité. Mais la simple poursuite de cet objectif ne suffit pas. Parce que la nature de notre activité est complexe et dynamique - pensez aux changements de planification ou de méthodes, à la coactivité et aux adaptations de dernière minute à l'exécution effective des travaux - nous avons également besoin que nos sous-traitants soient capables de répondre à des défis adaptatifs. Cela augmente directement le niveau de performance en matière de santé et de sécurité, car l'"improvisation" devient un processus qui peut se dérouler de manière plus contrôlée. À ce stade, l'innovation doit être comprise comme "réactive": il s'agit d'être capable de faire face au changement et de le gérer en toute sécurité. L'innovation proactive, ou le fait de choisir délibérément le changement afin de s'améliorer, est quelque chose qui se produit au niveau suivant de la sécurité psychologique.

**🔑 Concept clé :** si la sécurité d'apprentissage est considérée comme un "apprentissage", la sécurité du contributeur est le "diplôme". Il s'agit d'un privilège gagné sur la base des performances démontrées. Un sous-traitant qui bénéficie de ce stade de sécurité psychologique se voit accorder une autonomie guidée parce qu'il fournit des résultats en termes d'exécution et peut s'adapter avec succès et en toute sécurité aux changements.

### 🔧 En pratique :

Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à créer un climat dans lequel la sécurité des contributeurs peut s'épanouir en éliminant les facteurs qui créent (involontairement) la peur de la déviation et d'être perçu comme quelqu'un de "perturbateur" ou de "contraire".

- Avez-vous déjà travaillé dans une entreprise ou une équipe où la sécurité des contributeurs ne vous était pas accordée alors que vous l'aviez méritée ? Comment vous sentiez-vous ? Comment cela a-t-il influencé vos performances ?
- Tout compte fait, lorsque nous interagissons avec nos sous-traitants, est-ce que nous affirmons plus ou demandons plus ? Quand est-ce que nous affirmons et quand est-ce que nous demandons ? Pourquoi ?
- Quels sont nos sous-traitants à qui nous accordons le statut de contributeur ? Lesquels de nos sous-traitants ne le sont pas ? Et pourquoi ?
- Donner une autonomie guidée, c'est aussi partager le pouvoir. Qu'est-ce que cela vous fait ?

- Quel serait le retour que vous attendriez en accordant une autonomie guidée ? Quels seraient les risques ? Comment pouvez-vous atténuer ces risques sans compromettre l'autorisation de contribuer ?

### Sécurité du Challenger

La sécurité du Challenger est l'endroit où le respect et la permission se croisent au plus haut niveau. C'est le "stade des courageux" : un climat dans lequel l'exploration et l'expérimentation sans aucune crainte se produisent. Il est assez simple d'expliquer ce qu'est la sécurité du Challenger, mais il est beaucoup plus difficile de la créer. Pour tout leader, cette étape est ce que certains psychologues organisationnels appelleraient la quête culturelle ultime.

Dans le cadre de la sécurité du Challenger, l'innovation passe de réactive à proactive. En d'autres termes, le statu quo est remis en question de bonne foi, non pas en tant que réaction adaptative à un défi ou à des paramètres changeants comme dans la sécurité des contributeurs, mais à partir d'une volonté de poursuivre l'amélioration. À ce stade, le plein potentiel de la sécurité psychologique est atteint. De toute évidence, c'est ce que les dirigeants attendent des équipes : une franchise qui mène au progrès. Mais c'est une lourde tâche que d'exiger des personnes. Tout simplement parce que l'innovation proactive, c'est un peu comme se mettre volontairement hors orbite : c'est remettre en question les hypothèses et les approches qui ont cours dans une organisation. C'est troquer la certitude contre l'ambiguïté. C'est l'aspect organisationnel. Pensez maintenant à l'aspect personnel. Avec l'innovation proactive, la créativité et la curiosité ont un coût élevé, car il n'y a absolument aucune protection contre l'échec. Toutes les idées ne parviennent pas au stade de la mise en œuvre ; en fait, la plupart d'entre elles quittent à peine le "stade de l'idée". L'échec fait donc partie du processus. Et ce n'est pas grave, tant que nous apprenons de ces échecs. Mais le fait est que le niveau de risque interpersonnel reste très élevé.

C'est pourquoi le niveau et l'importance de l'échange social à ce stade deviennent primordiaux. Nous devons donner une couverture à la franchise. Et la couverture vient en premier lieu : si vous ne protégez pas les gens des éventuelles retombées d'un échec, vous ne pouvez pas attendre d'eux qu'ils prennent le risque de s'engager dans une réflexion perturbatrice. Sans couverture, les gens se tourneront vers des routines défensives pour se sauver du risque d'embarras. Et si des erreurs sont commises, ils seront tentés de les dissimuler, même si, comme nous l'avons dit précédemment, l'échec est une chose normale dans les processus d'innovation proactive. Dans la pratique, cela signifie que, dans le meilleur des cas, du temps et des moyens sont gaspillés dans des initiatives qui durent trop longtemps parce que les gens ne se sentent pas en sécurité pour être les porteurs de mauvaises nouvelles. Dans le pire des cas, l'absence de couverture avec l'attente d'un engagement conduira à des résultats catastrophiques car les gens seront motivés à poursuivre une approche "fake it 'till you make it" ("fais semblant jusqu'à ce que tu y arrives"). Malheureusement, cette approche est une prophétie auto-réalisatrice d'échec total, car on n'y arrivera jamais.

La "remise en question du statu quo" et la "pensée perturbatrice" sont des concepts chargés d'émotion qui peuvent sembler très dramatiques. Mais en fait, la sécurité du Challenger peut se manifester par des actes

modestes, mais courageux. Plus loin, nous parlerons d'un travailleur qui, à un moment donné, s'est senti suffisamment confiant et habilité pour suggérer une solution qui améliore la sécurité de son poste de travail. Le poste de travail n'était pas intrinsèquement dangereux, on ne peut donc pas dire qu'il s'agissait d'une réponse adaptative. La solution suggérée par le travailleur était également très simple, donc là encore pas de perturbation. Le fait qu'à un moment donné, il soit sorti du cadre de son "travail" et ait commencé à réfléchir de manière créative pour améliorer la situation est ce qui était perturbateur. La remise en cause du statu quo s'est faite en remettant en question son rôle et ses responsabilités.

Même si la sécurité du Challenger est quelque chose que nous aimerions poursuivre avec nos sous-traitants, le moment n'est probablement pas venu d'aspirer à créer ce climat dès maintenant. La sécurité du Challenger existe déjà au sein de certaines équipes de notre propre organisation, mais au moment de la rédaction de la première édition de ce Guide pratique, diriger notre attention vers la création ultérieure d'une Sécurité d'inclusion, d'une sécurité d'apprentissage et d'une sécurité du contributeur durables pourrait - dans certains cas - être déjà un défi en soi. Comme le dit le proverbe : avant de pouvoir courir, vous devez apprendre à marcher.

**🔑 Concept clé:** La sécurité du challenger se produit lorsque le plus haut niveau de respect croise le plus haut niveau de permission. Le niveau de confiance fonctionnelle mutuelle sera également le plus élevé, car pour penser au-delà des limites du statu quo, il faut avoir le courage d'affronter l'échec. La sécurité du Challenger est le climat nécessaire à l'innovation, mais il ne peut se produire si vous n'êtes pas couvert en premier lieu.

### 🔧 Conseils pratiques:

- Les questions suivantes peuvent vous aider, vous et votre équipe, à créer un climat dans lequel la sécurité du challenger peut s'épanouir en éliminant les facteurs qui créent (involontairement) la peur de la déviation et d'être perçu comme quelqu'un de "disruptif".
- À quand remonte la dernière fois où vous avez été courageux et avez défié le statu quo ? Pourquoi?
- Jusqu'à quel niveau permettez-vous aux autres de vous défier (ou de défier vos idées) ?
- Êtes-vous sur la défensive ou prenez-vous les choses personnellement quand quelqu'un vous fait des commentaires constructifs ou suggère une autre ligne de conduite ?
- Pouvez-vous vraiment discuter des problèmes en fonction de leurs mérites dans un environnement stressant au lieu de recourir à la critique personnelle ?
- Pouvez-vous apporter de l'humilité dans vos interactions d'équipe et supprimer tous les mécanismes de défense de votre ego ?

### UN MOT D'AVERTISSEMENT

Comme nous l'avons dit précédemment, toutes les étapes de la sécurité psychologique se situent à l'intersection d'un certain niveau de respect et d'un certain niveau d'autorisation. Il s'agit d'un équilibre délicat et important dont il faut être conscient, car s'en écarter entraîne un résultat négatif. Imaginez que le chemin vers les étapes de la sécurité psychologique est une piste de bowling. Tant que votre boule de bowling ne dévie pas trop d'un côté ou de l'autre, vous ferez tomber des quilles. Mais si vous lancez trop d'un côté ou de l'autre, votre boule finira dans la rigole. Comme pour une piste de bowling, le parcours vers la sécurité psychologique comporte deux rigoles : l'exploitation et le paternalisme. Nous allons les traiter brièvement pour vous faire prendre conscience du risque de ne pas garder le juste équilibre entre respect et autorisation.

#### Exploitation

L'exploitation se produit lorsque vous accordez trop peu de respect, mais que vous accordez toutes les autorisations. En ce qui concerne spécifiquement les sous-traitants, cela signifie extraire de la valeur du sous-traitant tout en ne tenant pas compte de la valeur de ce dernier. Dans notre société, la plupart des formes d'exploitation sont non seulement illégales, mais aussi considérées comme hautement contraires à l'éthique. Cela ne signifie pas que des formes plus subtiles d'exploitation existent. Elles prennent la forme d'impolitesse, d'incivilité et d'abus. Dans l'article sur l'effondrement d'un bâtiment scolaire, en annexe de ce Guide pratique, les deux survivants interrogés dressent un tableau de ce à quoi ressemble concrètement l'exploitation sur un chantier de construction. Il va sans dire que même les formes subtiles d'exploitation détruisent à la base toute initiative visant à rendre nos chantiers plus sûrs.

#### Paternalisme

Le paternalisme se situe de l'autre côté du spectre et est plus courant que l'exploitation. C'est ce qui se produit lorsque nous accordons le respect, mais ne donnons aucune autorisation. En pratique, cela signifie dire aux sous-traitants ce qu'ils doivent faire parce que c'est dans leur intérêt. Une "autorité supérieure bienveillante" répondra à vos besoins ou réglementera notre comportement, parce qu'elle estime que vous n'êtes pas en mesure de le faire vous-même. Le paternalisme peut avoir sa valeur ajoutée et est même parfois nécessaire, notamment lorsqu'on travaille avec des sous-traitants dont les capacités en matière de santé et de sécurité sont encore trop faibles. Cependant, lorsqu'un sous-traitant a montré sa capacité à apprendre, à contribuer et même à innover sans beaucoup de conseils et de directives, le paternalisme devient déplacé et nous devons "faire marche arrière". Un paternalisme inutile risque d'engendrer la dépendance et l'impuissance acquise (donc le contraire de l'appropriation) d'une part et la frustration, voire la rébellion, d'autre part.

**🔗 Concept clé:** le respect et la permission vont de pair. Un déséquilibre entre les deux, même involontaire, entraîne un climat défavorable.

## LA BOÎTE À OUTILS DU LEADERSHIP

Pour chaque étape de la sécurité psychologique, nous avons répertorié un certain nombre de questions que vous pouvez utiliser dans le cadre d'un atelier, soit avec votre équipe, soit avec vos sous-traitants. Ces ateliers permettent d'obtenir des informations très intéressantes sur la façon dont les gens perçoivent les attentes. Identifier les perceptions est extrêmement précieux car elles façonnent la réalité d'une personne. L'acquisition de cette connaissance vous permettra de clarifier, d'ajuster et de modifier certaines pratiques. Mais il ne suffit pas de faire un atelier, ou même une série d'ateliers, pour créer comme par magie un climat de sécurité psychologique. La création d'un tel climat est un effort continu qui nécessite trois grands groupes de techniques : rendre la sécurité psychologique explicite, inviter la participation et répondre de manière productive. Vous appliquez peut-être déjà certaines de ces techniques, peut-être même consciemment. L'objectif de cette section est de vous proposer des scripts complets. L'objectif est de vous proposer des suggestions avec lesquelles vous pouvez commencer à travailler et que vous pouvez intégrer à votre style de leadership.

Au moins une des techniques que vous connaissez déjà car elle existe chez BESIX Group depuis 2019. Commençons par celle-là.

### **Le programme BE SAFE en tant que catalyseur de la sécurité psychologique**

Le programme BE SAFE a été initialement développé comme un programme de sécurité basé sur le comportement. Il s'agit toujours de comportement, mais en appliquant le programme à nos projets, nous avons appris que le potentiel du programme va bien au-delà de la "simple correction des comportements". Les stratégies qui sont mises en avant dans le programme BE SAFE augmentent la confiance mutuelle et l'apprentissage. Cela est dû au fait que les stratégies BE SAFE déstigmatisent l'échec et se concentrent sur l'établissement de relations et la compréhension par le biais de la recherche.

Un exemple concret en est l'application d'un retour d'information objectif (l'une des stratégies) lorsque nous observons une infraction à une Life Saving Rule. Tout d'abord, nous arrêtons évidemment l'activité. Mais nous ne portons pas de jugement et ne critiquons pas lors de notre interaction. Au lieu de cela, nous posons des questions pour comprendre la situation que nous venons d'observer. Tout d'abord, c'est logique : personne ne vient travailler le matin pour se blesser. Deuxièmement, en essayant sincèrement de comprendre les raisons sous-jacentes pour lesquelles une personne s'est exposée à un danger mortel, vous ne trouvez pas seulement des solutions pour résoudre la situation elle-même, mais vous créez également une confiance fonctionnelle. Si vous procédez ainsi de manière cohérente, les travailleurs commenceront en effet à se sentir autorisés à soulever et à discuter des problèmes lorsqu'ils les rencontrent. Il s'agit en fait d'une forme d'innovation réactive et, par conséquent, d'un exemple type de sécurité contributive.

Dans certains cas, le programme BE SAFE a même permis aux travailleurs de commencer à réfléchir à des solutions pour améliorer leur propre lieu de travail. Non seulement les gens ont pensé que cela faisait partie de leur travail de réfléchir à la manière dont ils pouvaient améliorer structurellement la sécurité de leur travail, mais ils se sont également sentis suffisamment confiants pour défier le statu quo en parlant de leur idée à leur superviseur. Regardez la [vidéo](#) suivante. À la fin de la vidéo, vous verrez deux exemples de cette

responsabilisation et de cette confiance. Il s'agit en fait de la sécurité du Challenger en pratique et de ce que nous entendons par "participation" lorsque nous avons parlé de leadership et de participation.

Lorsqu'il s'agit de créer un climat dans lequel les personnes se sentent en sécurité pour s'engager, il est essentiel de modéliser le comportement que vous voulez voir. C'est pourquoi les effets du programme BE SAFE sont considérablement amplifiés lorsque non seulement les ambassadeurs s'engagent à appliquer les stratégies BE SAFE, mais aussi lorsque l'équipe du projet adopte ce comportement lors de ses interactions sur le site.

Si vous souhaitez en savoir plus sur le programme BE SAFE, contactez votre conseiller HSE pour obtenir des informations et des conseils.

### Rendre la sécurité psychologique explicite

Rendre la sécurité psychologique explicite ne veut pas dire parler de "sécurité psychologique" ou inventer le concept à chaque réunion. Cela signifie qu'il faut être clair sur ce que l'on attend et pourquoi on l'attend (pourquoi c'est important).

#### Cadrer le travail

- Clarifier la nature de la tâche à accomplir : dans quelle mesure le travail est-il complexe et interdépendant ? Quel est le degré d'incertitude auquel vous êtes confronté ? Plus la complexité, l'interdépendance ou l'incertitude sont présentes dans l'équation, plus vous devrez faire référence à ces aspects du travail et plus vous devrez évaluer la compréhension partagée. Tout simplement parce que lorsque les personnes comprennent quelle est la nature du travail en termes de complexité, d'interdépendance et d'incertitude, plus elles seront vigilantes et plus elles chercheront le dialogue et la coopération.

#### Souligner l'objectif

- Le fait d'insister sur l'importance d'apprendre et de s'exprimer et sur les personnes à qui cela profite aide les personnes à relativiser la prise de risques interpersonnels. En établissant un lien avec un "objectif supérieur", comme le fait de s'occuper de ses coéquipiers (motivation intrinsèque), les personnes seront plus enclines à s'exprimer.

### Inviter à la participation

Il ne suffit pas de dire aux personnes que vous voulez et même que vous avez besoin de franchise pour qu'elles s'expriment. Vous aurez besoin de quelques coups de pouce pour activer le comportement souhaité.

#### Faire preuve d'humilité situationnelle

Savoir est l'ennemi de l'apprentissage. Vous avez peut-être des années d'expérience dans le domaine de la santé et de la sécurité ou de la gestion de projet, mais si vous n'avez pas coulé de béton vous-



même, on peut dire sans se tromper que le gars qui coule le béton sait des choses que vous ne savez pas encore. Reconnaître cela, c'est faire preuve d'humilité situationnelle. Et l'humilité situationnelle permet aux personnes de s'ouvrir.

- Sachez ce que vous ne savez pas. Vous pouvez vous-même exceller dans un domaine, mais en tant que dirigeant, vous êtes, par définition, un généraliste, ou du moins pas, par définition, un spécialiste du travail que font les autres. Faites confiance à ceux qui ont les qualifications, l'expérience et l'expertise nécessaires. Sachez quand différer et déléguer.
- Résistez à votre propre publicité. Nous donnons tous la meilleure image possible de notre succès, puis nous oublions commodément que la réalité n'était pas aussi parfaite. L'échec précède souvent le succès, car c'est là que nous apprenons le plus. Faites preuve de la même courtoisie envers les autres.
- Essayez de comprendre la situation dans son ensemble : ce que les personnes font ou disent a un sens pour eux parce qu'elles raisonnent à partir de leur propre contexte. Il est plus utile d'essayer de comprendre ce contexte que de porter un jugement (positif ou négatif).
- Soyez passionnément curieux. Accueillez et recherchez constamment de nouvelles connaissances, et insistez sur la curiosité de ceux qui vous entourent. Des recherches ont établi des liens entre la curiosité et de nombreux attributs positifs du leadership (notamment l'intelligence émotionnelle et sociale). Prenez exemple sur Einstein. "Je n'ai aucun talent particulier", affirmait-il. "Je suis seulement passionnément curieux."
- Ne sous-estimez jamais les personnes. Ce n'est que lorsque vous n'êtes pas convaincu que votre idée est ou sera meilleure que celle d'un autre, que vous ouvrez vraiment vos oreilles à ce qu'il dit. Mais il existe de nombreuses preuves que vous devriez le faire : les idées les plus imaginatives et les plus précieuses ont tendance à provenir de personnes qui n'occupent pas nécessairement une position élevée dans une organisation.

### Questionnement

Le questionnement est la clé pour permettre la stimulation intellectuelle tout en réduisant la friction sociale. Les questions ont le pouvoir de faire taire quelqu'un, mais aussi de stimuler une conversation réfléchie, de générer de l'énergie et un mouvement vers l'avant, d'inviter la créativité et de nouvelles possibilités, ou, comme le dit le proverbe : une personne intelligente a les bonnes réponses, une personne sage a les bonnes questions.

- Posez des questions dans l'intention d'apprendre des personnes, et pas pour faire valider vos hypothèses. Les questions ouvertes sont préférables aux questions fermées.
- Posez des questions qui permettent aux personnes de développer leur raisonnement (par exemple: "C'est intéressant, pourquoi pensez-vous cela ? Pourriez-vous expliquer ?").

- Récapitulez (si nécessaire) ce qui a été dit pour confirmer la compréhension mutuelle (par exemple "Ce que je vous ai entendu dire est...")
- Arrêtez de convaincre, commencez à comprendre. La divergence ne signifie pas par définition que les personnes considèrent votre idée ou votre point de vue comme sans valeur. La divergence signifie souvent que les personnes ont de véritables préoccupations sur certaines choses. Votre défi consiste à comprendre si cette divergence est alimentée par la bonne foi ou non. Si c'est le cas, comprendre le désaccord et en tenir compte vous permettra de vous améliorer.

### Mettre en place des structures et des processus

La quantité de réunions que vous avez avec les superviseurs de première ligne de vos sous-traitants n'est pas essentielle. C'est la qualité de ces réunions qui l'est. Si vous avez déjà, par exemple, des réunions hebdomadaires au cours desquelles vous discutez des progrès, des problèmes, etc., il n'est pas nécessaire de créer des plateformes supplémentaires pour inviter la participation. Concentrez-vous plutôt sur l'amélioration de la qualité de ces interactions. Quelques conseils :

- Le LEAN est un excellent outil pour construire la sécurité psychologique. Au cours des "stands quotidiens", les superviseurs sont invités à donner leur avis sur le travail, les progrès et les problèmes prévus pour la journée. L'objectif principal de ces stands quotidiens est évidemment d'optimiser la planification et de sécuriser la coactivité, mais en laissant les superviseurs prendre l'initiative lorsque leur activité est discutée, vous leur accordez automatiquement le respect et l'autorisation. Outre les stands quotidiens, certains projets organisent également des débriefings quotidiens. Le format est le même que celui du stand quotidien, mais l'accent est mis sur le partage du feedback sur le déroulement de la journée. Ce sont d'excellents moments d'interaction qui favorisent l'engagement.
- Sollicitez les commentaires, les opinions et les réactions des travailleurs pendant les toolbox meetings. N'en faites pas un exercice au cours duquel des instructions ou une formation sont données. Par exemple, si vous faites un exposé sur le travail en hauteur, répétez brièvement les règles, mais insistez pour demander aux travailleurs si ces règles sont toujours faciles à suivre, demandez-leur quand et où ils rencontrent des difficultés ou des problèmes.
- Pendant les réunions, adoptez le comportement que vous souhaitez voir :
  - Communiquez clairement l'objectif de la réunion et vos attentes en ce qui concerne les interactions et le résultat souhaité.
  - Soyez dans le moment présent et concentrez-vous sur la conversation. Montrez que vous écoutez activement et que vous êtes attentif.
  - N'interrompez pas et ne permettez pas les interruptions (par exemple, intervenez lorsque quelqu'un est interrompu et assurez-vous que son idée est entendue).
  - Intervenez lorsqu'une personne parle négativement d'une autre personne. Nous invitons les stimulations intellectuelles motivées par la bonne foi, nous ne voulons pas d'attaques personnelles.

- Invitez les personnes qui sont plus calmes et discrètes dans le cadre d'une réunion à exprimer leur opinion.
- Soyez attentif à votre ratio parole/écoute. Plus vous parlez, moins vous pouvez écouter.

### Réagir de manière productive

Répondre de manière productive lorsque quelqu'un fait preuve de franchise renforce cette franchise.

#### Exprimer sa reconnaissance

Exprimer son appréciation, c'est en premier lieu montrer sa gratitude (remercier) pour les contributions des personnes au cours des interactions. Mais cela va plus loin : il s'agit de montrer que vous appréciez les contributions que vous recevez, qu'il s'agisse d'une idée, d'une préoccupation ou d'une opinion divergente. Le fait d'accorder de l'importance à la contribution des personnes les incitera à être plus franches.

- Répondez verbalement pour montrer votre engagement ("C'est logique, dites-nous en plus").
- Valider les commentaires ("J'entends ce que vous dites")
- Accepter et accueillir la divergence ("Je vois que nous avons des opinions différentes sur la question. C'est intéressant, pourriez-vous m'en dire plus ?")

#### Déstigmatiser les fautes

Déstigmatiser l'échec et les fautes est un élément important de la création de la sécurité psychologique. Présenter l'échec comme quelque chose que nous devons éviter à tout prix peut sembler louable, mais cela incite les gens à cacher les échecs pour se protéger. Recadrer l'échec en favorisant l'apprentissage rapide incite les gens à avoir des discussions ouvertes et à apprendre avant que l'échec ne se transforme en catastrophe.

- Reformulez "l'échec n'est pas acceptable" en "l'échec est un sous-produit naturel de l'expérimentation et conduit à l'apprentissage".
- Reformulez l'expression " les performants efficaces n'échouent pas " en " les performants efficaces produisent, apprennent et partagent les leçons des échecs intelligents. "
- Évitez de critiquer ("Pourquoi avez-vous fait cela ?") et concentrez-vous sur les solutions en offrant de l'aide ou du soutien ("Comment pouvons-nous travailler ensemble pour que cela se passe mieux la prochaine fois ?").

#### Sanctionner les infractions manifestes

Parfois, les sanctions peuvent être une réponse appropriée et productive à un acte répréhensible. Mais cela ne va-t-il pas tuer la sécurité psychologique ? La réponse est non, au contraire. La plupart des

personnes sont suffisamment réfléchies pour reconnaître et apprécier le fait que lorsque des personnes enfreignent volontairement les règles ou prennent des raccourcis risqués de manière répétée, elles se mettent en danger et mettent leurs collègues en danger. Rappelez-vous que la sécurité psychologique ne consiste pas à "être gentil" : être gentil lorsque nous observons des infractions manifestes ou un comportement négligent nuira à la sécurité psychologique au lieu de la renforcer.

- Assurez-vous que vous avez clarifié les limites. Assurez-vous que les gens savent ce qui constitue un acte répréhensible.
- Assurez-vous de comprendre la nature et l'intention de l'acte : s'agit-il en fait d'une infraction claire et intentionnelle ou d'un comportement négligent répété ou encore d'une erreur ou d'un échec déclenché par un autre facteur ? Les premiers sont répréhensibles, les seconds ne le sont pas.
- Appliquez les sanctions en dernier recours, lorsque tous les autres moyens ont été utilisés.
- Appliquez des sanctions en cas d'infraction manifeste afin d'influencer le comportement futur. Soyez transparent à ce sujet et évitez de sanctionner les erreurs ou les échecs afin de donner l'exemple.

# UNE HISTOIRE DE SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE ET DE CATASTROPHE

## La sécurité des travailleurs n'est pas prise en compte, d'autres accidents vont se produire.

HUMO 2022-02-08 - SAM OOGHE / PHOTOS GEERT VAN DE VELDE

L'ÉCOLE EFFONDREE À ANVERS : LES TRAVAILLEURS DE LA CONSTRUCTION ALI ET SAID DÉNONCENT LES ABUS DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION



Le secteur de la construction tourne à plein régime, mais en raison de la charge de travail élevée, les accidents du travail sont monnaie courante. Les travailleurs de la construction belges ont 50 % plus de risques d'avoir un accident que leurs homologues néerlandais, et parfois il est fatal : le 18 juin 2021, cinq travailleurs ont été tués lors de l'effondrement d'une école en construction à Anvers. Said (27 ans) et Ali (29 ans) ont survécu à la catastrophe et témoignent pour la première fois des conditions de travail abominables : Nous travaillions dans le chaos. Des collègues qui travaillent dans le secteur depuis des années n'avaient jamais vu quelque chose comme ça.'

Ali (29 ans) et Said (27 ans) - ils ne veulent donner que leurs prénoms à Humo - sont les deux seuls travailleurs qui ont pris position civilement dans l'enquête sur l'effondrement. Ali est électricien et plombier, Said installe des systèmes de ventilation.

**HUMO** Que vous rappelez-vous de ce jour-là ?

ALI "C'était une très belle journée, ensoleillée et chaude. Nous avons bien travaillé jusqu'au bout et nous avons pu nettoyer vers 14 heures. "

SAID : "Nous nous reposons sur une mezzanine de l'échafaudage qui surplombait le bâtiment de l'école. C'était presque le week-end, donc j'étais de bonne humeur. "

ALI "Nous avons vu des enfants jouer dans l'eau dehors. J'ai dit : 'Je veux faire ça aussi'. L'atmosphère dans la cour était toujours très détendue. Il y avait une atmosphère de fraternité et on plaisantait beaucoup."

SAID "Sur un chantier, les collègues deviennent des amis. Cela vient naturellement dans la construction. Vous travaillez ensemble pour mener à bien un projet. Sans l'aide des uns et des autres, vous ne pouvez pas avancer. Vous tissez des liens, également avec des collègues d'autres nationalités. Les médias peuvent

avoir des préjugés sur les Polonais, les Roumains ou les Marocains comme moi, mais sur un chantier, on voit que les clichés ne sont pas vrais. On apprend les uns des autres, et on s'ouvre automatiquement aux autres. Avec les ouvriers du bâtiment, on ne voit pas de racisme."

ALI "Je suis né en Afghanistan et j'ai grandi en Iran, et je ne peux que le confirmer. À Anvers, nous travaillions ensemble depuis un an.

Ce vendredi après-midi-là, Saïd et moi sommes descendus de l'échafaudage. Nous avons traversé le nouveau bâtiment et sommes restés dans une pièce avec de grandes fenêtres, discutant et regardant dehors. Soudain, nous avons entendu un énorme bruit derrière nous. Une pierre est tombée sur le sol, boum ! J'ai dit à Saïd : "Le grutier a lâché une autre charge". C'était déjà arrivé quelques jours auparavant. Mais non, une autre pierre est tombée. Et une autre. Et une autre encore. "

SAID "Vous devez savoir : ce ne sont pas des petites briques, mais de gros blocs de béton. "

ALI " J'ai attrapé Saïd par le bras et j'ai dit : " Il faut qu'on sorte ! Nous avons couru hors du bâtiment alors qu'un bruit assourdissant résonnait derrière nous. Le sol tremblait sous nos pieds alors que nous courions aussi vite que possible. Il semblait que la terre tremblait, et de grands nuages de poussière s'élevaient. Puis le silence s'est fait. Cela avait duré à peine dix secondes. Nous avons regardé en arrière et nous étions sous le choc. "

SAID "Une partie du nouveau bâtiment s'est effondrée, ainsi que l'échafaudage sur lequel nous nous tenions à peine dix minutes auparavant. Il y avait au moins dix personnes qui travaillaient sur cet échafaudage à ce moment-là, mais nous ne pouvions plus les voir. Mon cerveau n'arrivait pas à le comprendre. "

ALI "Nous voyions ce bâtiment et ses hauts échafaudages tous les jours, et maintenant il n'en restait plus rien. On ne voyait qu'un tas de pierres et de tuyaux pliés. Nous étions nous-mêmes montés sur cet échafaudage : nous savions à quel point ces tubes étaient épais. >>Le silence n'a duré qu'un instant : puis nous avons entendu des appels au secours. "

Nous avons immédiatement accouru et ensemble nous avons sorti un collègue de sous les décombres. Ses mains et ses bras étaient gravement blessés, ses jambes étaient méconnaissables - elles ressemblaient à des spaghettis. (Il secoue la tête) Il était mutilé à vie. J'étais complètement couvert de sang. "

ALI "J'essaie de ne pas trop y penser, parce qu'ensuite tout revient. Les gens n'arrêtaient pas de crier : "Au secours ! Au secours ! Saïd voulait grimper sur les décombres, mais je l'ai arrêté et lui ai montré du doigt : il y avait encore de gros blocs de pierre suspendus, j'avais peur que nous nous blessions nous-mêmes. J'ai dit aux victimes : "Essayez de bouger le moins possible". Nous ne pouvions rien faire d'autre qu'attendre les services d'urgence.

Heureusement, les ambulances et les pompiers sont rapidement arrivés sur les lieux. Les médecins du quartier se sont également précipités pour apporter leur aide, certains portant des vêtements décontractés, l'un d'entre eux portant même un pyjama. Il y avait des blessés partout, certains étaient inconscients. C'est là que j'ai vraiment réalisé : c'est une catastrophe. "

SAID "J'avais peur qu'il y ait des gens que je connaissais bien sous les décombres. "

ALI "Je vois encore notre collègue Leo venir vers nous, tout couvert de poussière. Léo, Léo, tu vas bien ! Par la suite, nous avons appris que cinq personnes étaient mortes.

Dans les heures et les jours qui ont suivi l'accident, je me suis consciemment protégé de tous les reportages. J'ai à peine regardé mon téléphone portable. Je ne sais toujours pas qui a été gravement blessé ou qui est mort. Un collègue a accidentellement laissé échapper le nom d'une personne décédée, et je ne me suis pas sentie bien pendant très longtemps. Je lui avais parlé ce jour fatidique, et maintenant il n'est plus. Cela me donne froid dans le dos. Après tant de mois sur un chantier, on se connaît. On discute du week-end, on se passe une cigarette. Le fait que l'ambiance sur le chantier était si bonne rend la situation encore plus difficile à vivre. "

**HUMO Vous avez eu beaucoup de chance.**

SAID "Oui. Nous étions sur cet échafaudage peu avant la catastrophe, mais la petite pièce dans laquelle nous parlions pendant l'effondrement n'était pas sûre non plus. "

ALI "Nous n'avons réalisé cela que quelques jours plus tard, pendant la cérémonie commémorative. Nous avons fait le tour du bâtiment et avons revu cet endroit. Une poutrelle s'était renversée et catapultée dans le nouveau bâtiment, exactement à l'endroit où nous nous tenions. Si nous avions été là quelques secondes plus tard, nous serions morts maintenant. Pour moi, c'était le vrai choc.

Par deux fois, nous avons pris la bonne décision, et grâce à cela, nous sommes toujours là. C'était très étrange de réaliser cela, et j'ai eu beaucoup de mal à l'accepter les premières semaines. Parfois, les images défilaient dans ma tête comme si elles n'existaient pas. Heureusement, après quelques mois, les choses ont commencé à s'améliorer. "

**HUMO Votre avocat m'a dit que vous aviez des difficultés particulières, Saïd.**

SAID "Je n'ai pas de cicatrices physiques, mais j'en ai des mentales, et pour le reste de ma vie. Je fais encore des cauchemars et je suis parfois anxieux. Je ne vais plus sur les chantiers de construction ni même dans les nouveaux bâtiments. Et pas un seul cheveu de ma tête ne pense à passer sous un échafaudage dans la rue. Je traverse la rue. "

ALI " J'ai évité les échafaudages pendant un certain temps : si un écrou se détache, tout s'effondre. "

## PORTEZ UN CASQUE

**HUMO Après la catastrophe, des travailleurs ont témoigné anonymement à la VRT [télévision nationale]: "Parfois, nous disions que c'était trop dangereux de travailler. La réponse était alors : 'Portez un casque'.**

SAID "Oui, on nous a souvent dit ça aussi. "

ALI "Environ une demi-heure après l'effondrement, Saïd s'est emporté contre un des employés de l'entrepreneur général. Il a alors explosé. Une réaction saine, car s'il avait tout refoulé, il aurait pu devenir

fou. Avec l'entrepreneur général, c'était toujours une question de mesquinerie : 'Porte ton casque ! Et ton masque ! Si tu ne portais pas de masque buccal, tu devais payer une amende de 50 euros. "

Il y avait beaucoup de discours sur la sécurité, mais sur le site, il y avait beaucoup de situations dangereuses qui n'étaient pas traitées. C'était tellement hypocrite. "

ALI "Par exemple, il y avait un garde-corps qui était desserré. Si vous exerciez une force dessus, il tombait en bas des escaliers. Pour faire une déclaration, il m'arrivait de m'y cogner délibérément. Deux heures plus tard, le garde-corps était à nouveau branlant. C'était comme ça tous les jours.

Nous avons également demandé un ascenseur pour transporter les sacs de ciment à l'étage, mais le maître d'œuvre ne l'a pas jugé nécessaire. Nous aurions dû porter nous-mêmes ces sacs toute la journée, sur les marches étroites et hautes de l'échafaudage, sans pouvoir voir nos propres pieds. C'était tout simplement insensé. "

SAID " Dans d'autres escaliers, nous devons porter des éléments de chauffage lourds à l'étage, mais autour de ces escaliers, il y avait de la moquette sur laquelle on pouvait trébucher. "

ALI "J'ai failli tomber plusieurs fois. Lorsque je suis allé me plaindre auprès du chef de chantier, on m'a dit : "Portez un casque. Il y a eu de nombreux accidents mineurs dus au manque de communication entre les différents sous-traitants et l'entrepreneur général. "

SAID "Quelques jours avant la catastrophe, d'énormes briques étaient tombées et quelqu'un s'est cassé la main en tombant dans un escalier. "

#### **HUMO Est-ce que c'est comme ça sur les autres sites de construction ?**

ALI "Oui, mais sur le chantier d'Anvers, c'était pire que d'habitude. C'était aussi l'avis de collègues qui travaillaient dans ce secteur depuis des années. C'était très chaotique et la charge de travail était énorme. C'est terrible qu'une telle catastrophe se soit produite, mais peut-être que maintenant quelque chose va enfin changer. "

#### **HUMO Vous n'avez pas un bon mot à dire sur l'entrepreneur général.**

ALI "Parce que nous avons ressenti un manque de respect sur le chantier. Ils devaient diriger le projet, mais il y avait tout au plus deux ou trois superviseurs qui couraient sur le site, de très jeunes directeurs de travaux. On ne les voyait presque jamais. Nous n'étions que des numéros pour eux, notre bien-être et notre santé ne comptaient pas.

Une fois, j'ai eu besoin de la clé d'un conteneur à déchets, sinon je ne pouvais pas continuer mon travail. J'ai frappé à la porte de la salle où se réunissaient les personnes de l'entrepreneur principal et les responsables du chantier. Le grand patron a dit à une femme de verrouiller la porte. Excusez-moi, mais je n'ai besoin que d'une seule clé", ai-je dit. La femme de la salle a pris la clé de la porte, qui était accrochée à côté de la clé dont j'avais besoin, et l'a fermée à clé. J'étais furieux. C'est ainsi que nous étions traités. "



## AUCUN AVANTAGE

L'avocat Jan Buelens représente Said, Ali et les syndicats.

### HUMO En savons-nous plus sur la cause de l'accident ?

JAN BUELENS "Peut-être était-ce dû à une erreur de construction. Y a-t-il eu un problème dans l'exécution ou un mauvais calcul ? C'est ce que les experts tentent maintenant de découvrir. La réponse à la question de savoir qui porte la responsabilité n'est pas non plus facile. Le bourgmestre d'Anvers a parlé peu après la catastrophe d'un enchevêtrement de dizaines d'entreprises impliquées dans la construction de cette école. Une estimation basse : il s'agit de deux à trois cents entreprises.

Le chantier d'Anvers grouillait de travailleurs indépendants fictifs. Le maître d'ouvrage était la municipalité et l'entrepreneur principal était [...]. Mais l'entrepreneur principal n'avait pas de travailleurs qui se promenaient sur le chantier : tout était sous-traité, jusqu'à quatre niveaux au moins.

Ali et Said travaillaient pour l'un de ces sous-traitants. De nombreux travailleurs de la construction sur les chantiers de notre pays sont indépendants ou ont une entreprise individuelle, parfois avec une boîte postale en Europe de l'Est. Les travailleurs de la construction étrangers sont souvent contraints de créer une entreprise individuelle. Ils ne sont alors pas soumis à la législation belge et aux conventions collectives sur les salaires et les heures de travail. Ils sont de facto des employés, mais ils ne bénéficient guère de protection. De plus, ils doivent effectuer les travaux les plus sales et les plus lourds. Il s'agit d'un pur pseudo-indépendant, raison pour laquelle l'inspection sociale a ouvert une enquête.

Grâce à ce système de sous-traitance, chacun peut se décharger de sa responsabilité en cas de problème. Et c'est ce que fait la ville d'Anvers : elle fait porter la responsabilité finale à l'entrepreneur, alors qu'en tant que donneur d'ordre, elle assume normalement les risques. Je trouve cela très problématique. "

SAID "Je trouve ce système de sous-traitance très étrange. Beaucoup de blessés ne peuvent plus bénéficier de prestations d'invalidité. Les autres se retrouvent à travailler sans aucune protection sociale et pour un salaire bien trop bas. Le contractant principal économise tous ces frais sur notre dos. Comment une telle chose est-elle possible en Belgique ? "

## FINIR RAPIDEMENT

L'ampleur de la catastrophe d'Anvers est exceptionnelle, mais le nombre d'accidents du travail dans le secteur belge de la construction est de toute façon assez élevé. Selon les chiffres 2020 de la Confédération de la construction, un travailleur de la construction dans notre pays court 50 % plus de risques d'avoir un accident que ses collègues aux Pays-Bas, en Irlande ou en Suède.

**HUMO Est-ce parce qu'il y a tant de sous-traitants actifs dans notre pays, qui ne prennent pas toujours très au sérieux toutes les règles de sécurité ?**

BUELENS "Cela n'aide en rien. Tous ces sous-traitants veulent gagner quelque chose sur le projet de construction, et cela signifie que ceux qui se trouvent au bas de la pyramide sont soumis à la plus forte pression : ils doivent travailler le plus dur pour la paie la plus basse. Les travailleurs de la construction font trop d'heures et travaillent trop dur, ce qui entraîne des accidents supérieurs à la moyenne. Il n'y a pas non plus d'investissement dans un environnement de travail sûr ou dans des contrôles. Je travaille actuellement sur un dossier concernant un accident de travail à Charleroi. Aucune entreprise n'avait contrôlé l'échafaudage, et un travailleur ukrainien qui est tombé n'a pas survécu. Il faut alors démêler cet écheveau : qui aurait dû contrôler cet échafaudage ? Le maître d'ouvrage, les pouvoirs publics, l'entreprise de construction ou le travailleur supposé indépendant ? "

**HUMO Said et Ali, avez-vous ressenti une pression pour livrer l'école en septembre ?**

ALI "Oui, parfois c'était vraiment stressant. De temps en temps, quelqu'un de l'entrepreneur principal venait jeter un coup d'œil et disait : 'Il faut que ce soit bientôt terminé. Je serai de retour dans une demi-heure'. Ce n'était pas réaliste, et puis les gens commencent à faire des erreurs. "

SAID "Vous ne pouvez pas non plus faire sécher le ciment plus vite en criant sur les gens. "

ALI "A mon avis, l'entrepreneur principal n'avait pas de vue d'ensemble sur les travaux. Souvent, les personnes devaient recommencer un travail. C'était le chaos. Je disais parfois à mon chef d'équipe : "Cette école ne sera jamais terminée".

BUELENS "Cela aurait pu se terminer encore plus mal à Anvers, car au moment de l'effondrement, une centaine de personnes y travaillaient, et il s'est avéré qu'il y avait trop peu de sorties. En raison des travaux sur les garde-corps, les escaliers du bâtiment étaient bloqués. Lorsque le nouveau bâtiment s'est effondré, certaines personnes n'ont pas pu sortir. Heureusement, ils ont pu enfoncer un panneau pour s'échapper par là.

Avec un projet de construction de cette taille, chaque sous-traitant doit envoyer quelqu'un aux réunions de coordination. Tous ces problèmes y ont été soulevés, mais rien n'a jamais été fait. On s'est moqué de la sécurité des travailleurs. Il était clair que le bâtiment devait être terminé le plus rapidement possible. Ce n'est peut-être pas la raison principale de la catastrophe, mais cela incite les gens à faire des erreurs et les accidents se produisent plus rapidement. Cela vaut pour beaucoup de chantiers dans notre pays : c'est un grave problème social. "

**HUMO Qu'est-ce que vous voulez dire?**

BUELENS "Lorsque ces bâtiments seront terminés, nous y vivrons et y travaillerons. À Anvers, les enfants auraient fréquenté une école construite par des travailleurs indépendants fictifs dans des conditions douteuses. Elle aurait tout à gagner à ce que la société défende plus clairement les droits de ces travailleurs. "

**HUMO A part Ali et Saïd, aucun autre ouvrier du bâtiment ne s'est porté partie civile. Pas plus que les proches des trois Portugais, du Roumain et du Russe. Pourquoi ?**

SAID "Je veux la justice pour les victimes. "

ALI "Je voudrais savoir ce qui a causé l'accident. Et peut-être qu'ainsi, je pourrai encore représenter quelque chose pour les survivants. C'est pourquoi je veux donner cette interview : Je veux que l'impact sur les personnes concernées soit clair. Si je peux changer quelque chose avec mon histoire, cela aura valu la peine. "

SAID "Grâce à cet accident, les grands entrepreneurs réalisent maintenant, je l'espère, que nous sommes plus seulement des numéros. Nous aussi, nous avons une famille. Et le gouvernement doit maintenant prendre ses responsabilités, car les entrepreneurs continueront à essayer de réduire les coûts et à utiliser des travailleurs temporaires, de faux travailleurs indépendants et des sociétés étrangères. Aujourd'hui, le secteur de la construction n'est ni sûr ni équitable. "

BUELENS "L'entreprise familiale pour laquelle travaillaient les trois Portugais a pris parti, mais les parents des deux autres victimes n'ont pas voulu le faire. Le gouvernement de la ville a avancé les frais d'obsèques de certains des travailleurs. Quant à savoir si les proches et les blessés ont été indemnisés, je ne le sais pas. "

#### **HUMO Pourquoi la plupart d'entre eux ne se sont pas joints à la procédure ?**

BUELENS "Ce n'est pas si évident : une affaire comme celle-ci traîne pendant des années, alors que les parents survivants veulent une solution à court terme. Il y a aussi des problèmes pratiques : souvent, la famille vit à l'étranger. Et parfois, il y a des problèmes avec le statut de séjour des travailleurs et de leur famille. Saïd et Ali travaillaient pour une entreprise belge, ce qui facilite les choses. "

#### **HUMO Est-ce que cela devient une affaire de symbole ?**

BUELENS "Je l'espère. Les syndicats se sont portés partie civile, ce qui arrive rarement. Ils veulent envoyer un signal clair : trop de choses vont mal sur les chantiers de notre pays. Le dumping social et le travail de faux indépendants doivent être combattus de toute urgence si nous voulons éviter de nouvelles tragédies. Les syndicats demandent également que l'inspection sociale soit renforcée et qu'un registre de présence soit obligatoire sur tous les chantiers.

Après chaque accident, il y a beaucoup de sympathie, mais le tabou pour s'attaquer au problème reste élevé. Nous devons repenser en profondeur la législation sociale dans notre pays. Tant que rien ne sera fait contre le phénomène de la sous-traitance et du travail de faux indépendant, d'autres accidents se produiront. "

#### **HUMO Saïd et Ali, travaillez-vous toujours dans le secteur de la construction ?**

SAID "J'étais intérimaire dans l'entreprise où Ali a un contrat permanent. J'ai été absent pendant quelques semaines après l'accident, puis le patron ne m'a pas autorisé à revenir. Ce licenciement a été ma grande chance. Je ne veux plus jamais faire ce travail. Mais j'ai eu du mal, car je n'ai pas pu trouver rapidement un autre emploi à cause du corona. Mais cela fait maintenant quelques mois que je travaille pour Volvo Trucks et je suis très heureux. (A Ali) Tu devrais venir aussi, mon frère. C'est mieux payé et le travail est plus cool.

Je me sens beaucoup mieux maintenant, et je peux aussi économiser beaucoup. Mon rêve est de créer un jour ma propre entreprise : un lavage de voitures à domicile. Cela existe déjà dans d'autres pays. "

ALI "Je vais rester électricien pendant un certain temps. Des collègues m'ont dit que nous pourrions bientôt reconstruire cette école (selon la ville d'Anvers, c'est prématuré et la possibilité de reconstruire est toujours à l'étude, ndlr). Je ne sais pas si c'est vrai, mais je refuserais de toute façon. Cela susciterait trop d'émotions, et je ne sais toujours pas ce qui a causé la catastrophe. Je ne me sentirais pas en sécurité là-bas. "

#### **HUMO Bénéficiez-vous de l'aide de Victim Support ?**

ALI "Ils m'ont appelé, mais j'ai poliment dit non. Chaque fois que j'en parle, je revis ce jour-là, et je ne veux pas ça. Il y a eu cinq morts, c'est vrai. J'ai aussi trouvé cette interview difficile. En venant ici, j'ai pensé : que puis-je dire à ce journaliste ? Je pensais avoir tout oublié, mais les souvenirs ont immédiatement refait surface. Je ne sais pas d'où viennent tous ces détails. Cela me donne la chair de poule. "

### AUTRES LECTURES

---

Si vous souhaitez approfondir les concepts et stratégies présentés dans ce Guide pratique, nous vous recommandons les documents de recherche, livres et articles suivants :

- Amabile, Teresa, Kramer, Steven. (2011) *The Power of Small Wins*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>
- Clark, Timothy. (2020) *The 4 Stages of Psychological Safety. Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Deci, Edward. (1972) *Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity*. Journal of Personality and Social Psychology. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/1995724078/1995724078.pdf>
- Edmondson, Amy. (2019) *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, Amy, Lei, Zhike. (2014) *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. <https://www.ixistenz.ch/objectcomponent774.pdf>
- Harter, James, et al. (2020) *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
- Herzberg, Frederick. (2003) *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hewitt, Karen. (2021) *People Power. Transform your business in the era of safety and wellbeing*. Panoma Press.
- Lloyd, Clive. (2020) *Next Generation Safety Leadership. From Compliance to Care*. CRC Press.
- Mohiuddin, Sayed. (2015) *The Transactional and Transformational Approaches to Leadership in Corporate Sector*. International Journal of Science and Research. <https://www.ijsr.net/archive/v6i1/ART20164318.pdf>
- Pink, Daniel. (2018) *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. Canongate Books.
- Rasmussen, Jens. (1997) *Risk Management in a Dynamic Society: A Modelling Problem*. Elsevier Science Ltd. <http://sunnyday.mit.edu/16.863/rasmussen-safetyscience.pdf>
- Schein, Edgar. (1992) *How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room*. MIT Sloan School of Management. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf>