

# ATELIER MOTIVATION

## Engagement des sous-traitants

### OBJECTIF

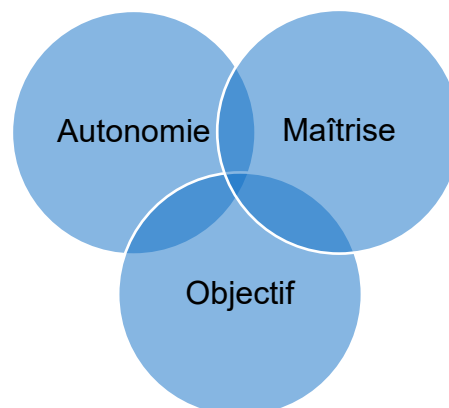
L'objectif de cet atelier est d'avoir une discussion de groupe sur la façon dont vous pouvez motiver les sous-traitants et, en fin de compte, les inciter à participer à nos efforts collectifs en matière de santé et de sécurité. Non pas en utilisant la carotte et le bâton, mais en rendant l'histoire personnelle et en rendant la motivation intrinsèque.

### CRÉER LA MOTIVATION

Dans le cadre de l'engagement des sous-traitants, la motivation est le facteur qui stimule certains comportements que nous aimerions voir chez les sous-traitants engagés. Ces comportements ont tous trait à l'appropriation (ownership). Pensez à faire un effort supplémentaire, à analyser un problème et à trouver une solution, à être créatif et à trouver la meilleure façon de faire les choses.

Des recherches ont montré que l'application de l'approche de la carotte et du bâton (motivations 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 (comme l'appropriation) et pour une motivation durable, cette approche est inadéquate et même souvent contre-productive. Pour ces tâches, les motivateurs doivent être intrinsèques.

Les recherches ont également montré que pour que les gens soient intrinsèquement motivés, nous avons besoin de trois choses :



## ATELIER MOTIVATION

### Engagement des sous-traitants

#### 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 (des 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. Ceci est important car nous savons que les gens sur un chantier improviseront toujours à un moment ou à un autre. L'objectif ne doit pas être de supprimer toute improvisation, mais de rendre l'improvisation aussi sûre que possible.

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, c'est permettre aux gens de modeler la façon dont ils font leur travail dans certaines limites et en attendant certains résultats en retour. Donner de l'autonomie va de pair avec la prise de responsabilités.

#### 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 OK. 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.

#### 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 gagner 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. C'est un sous-produit. L'objectif est de prendre soin de soi et des autres. La bienveillance est une valeur

## ATELIER MOTIVATION

*Engagement des sous-traitants*

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.

## QUESTIONS DE L'ATELIER

---

Les questions suivantes placent l'autonomie, la maîtrise et le but dans un contexte pratique. Elles ne sont évidemment pas exhaustives, mais ont pour but de faciliter une discussion fructueuse sur la manière d'influencer la motivation intrinsèque des personnes et d'apprendre en groupe des expériences et des histoires de chacun.

### AUTONOMIE

- **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, revoyez-les pour qu'elles apportent la valeur ajoutée dont nous avons besoin.
  - o Quelles sont - selon vous - les procédures médiocres et obstructives sur vos projets?
  - o Quels devraient être les résultats de ces procédures dans "le monde idéal" Pourquoi ne voyons-nous pas ces résultats ?
  - o Que pouvons-nous faire pour les corriger ? Comment pouvons-nous obtenir la valeur ajoutée que nous souhaitons ?
  
- **Donnez autant de responsabilités que possible à chaque sous-traitant.** Mais tenez-les également responsables du résultat.
  - o Quelles sont vos premières pensées?
  - o A quoi ressemblerait "donner des responsabilités" dans la pratique? Quelles activités ou comportements imaginez-vous avec cela ?
  - o Quel sous-traitant donneriez-vous la responsabilité et lequel ne la donnerait pas ? Pourquoi?
  - o En pratique, à quoi ressemblerait le fait de tenir un sous-traitant responsable du résultat? Comment feriez-vous pour que cela fonctionne?
  
- **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".
  - o Quels sont les cas de communication verbale ou écrite (en dehors des contrats) où nous utilisons un langage de contrôle ? Pourquoi le faisons-nous ?
  - o Comment pouvons-nous recadrer ce langage de contrôle dans un style plus encourageant et invitant ?
  
- **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 gens soient protégés contre un danger de chute de hauteur dans cette zone?"

## ATELIER MOTIVATION

### Engagement des sous-traitants

ou "Quels sont, selon vous, les risques les plus importants de votre travail aujourd'hui et comment pouvons-nous les contrer?".

- Quels sont les cas où nous pourrions parfaitement inviter cette participation ?
- Quels sont les cas où les sous-traitants devraient plutôt travailler selon les règles ?
- Comment pouvons-nous définir un cadre pour ce qui précède ?

## MAÎTRISE

- Fournir une **supervision** efficace, de soutien et non intrusive.
  - Utilisons-nous les Safety Walkabouts comme des opportunités de coaching ou simplement comme des activités de correction ?
  - Lorsque nous observons un comportement ou une situation dangereuse, jugeons-nous et corrigeons-nous ou engageons-nous un dialogue pour apprendre les uns des autres et comprendre les raisons sous-jacentes afin de les corriger ?
- 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'améliorer leurs capacités.
  - Comment identifier les possibilités de formation pour les sous-traitants du projet ?
  - Combien de temps consacrons-nous aux activités de formation dans le cadre du projet ?
- Invitez les gens à **partager leurs pensées, leurs préoccupations et même leurs échecs** et traitez-les comme des opportunités d'apprentissage.
  - Voir également la question 2 du premier point sur la maîtrise.
  - À quoi ressemble un toolbox typique sur notre projet ? Donnons-nous des instructions et demandons-nous des signatures ou laissons-nous la place à la discussion et demandons-nous la participation ?
  - Comment traitons-nous les erreurs et les "mauvaises nouvelles" (les quasi-accidents, par exemple) ? Comment pouvons-nous les traiter comme des opportunités d'apprentissage ?

Note : dans le Guide pratique de BESIX sur l'engagement des sous-traitants, vous trouverez des informations détaillées sur la manière de déstigmatiser l'échec dans la section "Leadership Toolkit".

## OBJECTIF

- **Communication** : lorsque vous parlez aux gens, veillez à clarifier le principe de la bienveillance. Non pas dans une perspective paternaliste ("La sécurité est un choix" ou "Nous avons besoin que vous preniez soin de vos gens", par exemple), mais dans une perspective d'inclusion ("Prendre soin les uns des autres est quelque chose que nous faisons ici en équipe", par exemple).
  - Lorsque vous parlez à des sous-traitants, quel est le principal argument que vous utilisez pour convaincre les gens ? Pourquoi ?
  - Quel est votre objectif principal ? Est-ce d'éviter les accidents (résultat négatif et incertain) ? Ou est-ce de prendre soin les uns des autres ? (résultat positif et certain car il s'agit d'un choix). Selon vous, quel objectif a le plus d'impact ?

## ATELIER MOTIVATION

### Engagement des sous-traitants

- Dites-vous aux sous-traitants comment faire les choses ou leur faites-vous sentir qu'ils font partie d'une équipe ? Pourquoi ?
- **Proximité** : faites en sorte que chacun puisse facilement voir, sentir et expérimenter les résultats de ce qu'il fait chaque jour.
  - Lors des réunions de sécurité avec les sous-traitants, prenez-vous le temps de souligner les résultats positifs et les efforts fournis par les travailleurs ? Pouvez-vous partager une histoire à ce sujet ?
  - Lorsqu'un travailleur fait preuve d'un comportement « stretch » (comportement qui a demandé un effort supplémentaire), prenez-vous le temps de le complimenter ? Si oui, quel en a été l'impact ?
- **Contexte** : façonnez votre histoire de manière à aider les gens à voir la valeur de ce qu'ils font.
  - Quand parlez-vous de conformité à la législation et aux exigences et quand parlez-vous de la valeur ajoutée pratique de vos actions ? Selon vous, qu'est-ce qui a le plus d'impact ? Et dans quelle situation ?
- **Valeur** : trouver un moyen de récompenser et de reconnaître l'impact au niveau individuel et de l'équipe.
  - Voir aussi les questions de la rubrique Proximité.
  - Quand donnez-vous du feedback ? Lorsque les choses ne correspondent pas aux attentes ou sont complètement fausses ou lorsque les choses sont conformes au plan ou dépassent même les attentes ? Pourquoi ?
  - Avez-vous des Daily Stands sur votre projet ? Si oui, saisissez-vous l'occasion de reconnaître les efforts des personnes et des équipes ? Si oui, pouvez-vous en donner des exemples ?
  - Quels moyens et quelles occasions pouvez-vous imaginer (spécifiques au contexte de votre projet) pour valoriser les efforts que les personnes ou les équipes font pour la sécurité ?