



# TOOLBOX SUR LA FRANCHISE

## Notes du présentateur

### OBJECTIF

---

L'objectif de ce toolbox est d'inviter les travailleurs à faire preuve de franchise, de leur faire comprendre pourquoi c'est important et ce que nous attendons exactement d'eux, de comprendre pourquoi ils peuvent être réticents à s'exprimer et de les motiver à le faire.

Ce toolbox a été développée pour le Global Safety Time Out 2022, mais elle peut être répétée à tout moment avec de nouvelles équipes, par exemple comme une opportunité de discussion sur les Life Saving Rules et comme un moyen d'habiliter les gens à s'exprimer lorsqu'ils remarquent des situations dangereuses ou ont des préoccupations concernant la santé et la sécurité.

### PRÉPARATION DU TOOLBOX

---

#### A quoi il faut s'attendre

La franchise des gens ne s'obtient pas par magie ou du jour au lendemain. De plus, il existe différentes influences qui peuvent rendre les gens réticents ou motivés à s'exprimer. Par exemple, la façon dont vous êtes perçu ou dont les superviseurs des sous-traitants sont perçus. Ce toolbox ne créera pas instantanément la franchise, et c'est OK ainsi, car ce n'est pas ce que nous percevions comme un résultat positif. Ce toolbox doit plutôt être considérée comme un premier exercice visant à créer un climat de franchise sur lequel nous pouvons nous appuyer.

#### Comment s'y prendre

Pour que le toolbox ait l'effet escompté (au moins pour planter les graines d'un climat de franchise), elle doit être très interactive. Cela signifie que vous devrez moins "dire" et plus "demander". En d'autres termes, l'humilité situationnelle est la clé de l'exercice : les réponses doivent venir en premier lieu de l'équipe, et non de vous. Votre travail consiste à guider le processus de réflexion. Ce document de référence vous y aidera. Vous remarquerez que les questions orientent le processus de réflexion de l'équipe dans la direction souhaitée. Vous remarquerez également qu'un bon nombre de scénarios et de réponses possibles ont déjà été élaborés, vous pouvez donc les utiliser pour vous préparer.

Ce cadre très interactif avec des questions guidées fonctionne mieux lorsque les groupes sont plutôt petits. Donc, si vous avez la possibilité d'organiser les toolbox de cette manière, ce serait idéal. Vous pouvez également préparer le toolbox avec les superviseurs (des sous-traitants) en discutant de l'objectif et de la finalité avant de réaliser le toolbox. Si les superviseurs comprennent et sont d'accord avec les concepts et la stratégie et qu'ils souhaitent mener les discussions eux-mêmes, donnez-leur la parole : c'est très puissant.

Nous vous recommandons également de lire le chapitre sur le Leadership toolkit dans le Guide Pratique de BESIX Field Guide sur l'Engagement des Sous-traitants.

# INTRODUIRE LE SUJET

---

Introduisez le sujet en déclarant que chez BESIX, la santé et la sécurité partent d'un principe de prendre soin d'autrui: on veut prendre soin des gens qui travaillent sur nos chantiers. Ceci est très important car notre industrie est confrontée à de nombreux défis: risques critiques, changements de dernière minute, pression du planning et du budget, ... De plus, nous faisons tous partie d'une grande équipe : nous avons tous un rôle important à jouer non seulement dans la réussite de notre travail, mais aussi dans la sécurité de nos équipes. Dites à l'équipe que vous aimeriez avoir une discussion/un dialogue ouvert avec elle sur les défis qu'elle rencontre dans son travail quotidien (notamment en matière de santé et de sécurité) et sur ce que nous pouvons tous faire pour assurer la sécurité de chacun. Dites à l'équipe que vous n'êtes pas là "pour donner des instructions, mais pour les écouter". Dites à l'équipe que le but du toolbox est d'apprendre les uns des autres et qu'il n'y a pas de "mauvaises" questions ou réponses. Une façon de dire cela est : "Il n'y a pas de mauvaises questions. Les réponses peuvent être justes et les réponses peuvent être fausses, mais tant que nous comprenons pourquoi une réponse est fausse, c'est aussi une bonne réponse, car nous en avons appris quelque chose".

# QUESTIONS

---

## QUESTION 1 : QU'EST-CE QU'UN COMPORTEMENT SÛR ?

Cette question peut sembler rhétorique et la réponse à cette question peut sembler évidente, mais elle ne l'est pas vraiment. L'objectif de cette question est de faire réfléchir les gens à la complexité de leur travail en termes de santé et de sécurité.

### Réponse possible 1 : "C'est quand on n'a pas d'accidents."

- Remerciez le groupe pour sa réponse et approfondissez-la. Le fait de ne pas avoir d'accident est-il un comportement sûr ou le résultat d'un comportement sûr ? Il est évident que c'est le résultat, mais laissez l'équipe trouver cette réponse elle-même.
- Ensuite, demandez aux membres de l'équipe s'ils pensent que si nous n'avons pas d'accidents, nous sommes en sécurité ou nous nous comportons de manière sûre. Là encore, laissez l'équipe discuter, mais l'essentiel est que l'absence d'accidents ne signifie pas automatiquement que nous sommes en sécurité. Nous pouvons avoir de la chance, par exemple, et la prochaine fois que nous n'aurons pas cette chance, nous aurons un accident.
- Mettez l'équipe au défi en lui demandant à quoi ressemble un "comportement sûr" dans la pratique, demandez-lui des exemples tirés de son propre travail. Il est fort probable qu'ils donneront un certain nombre d'exemples de personnes respectant les règles de sécurité. Cela vous conduira à la réponse possible 2.

### Réponse possible 2 : "C'est quand les gens respectent les règles de sécurité."

- Accusez réception de la réponse et passez à la question 2 en présentant les règles de survie, qui sont les règles les plus importantes que nous ayons. Remarque : nous vous suggérons de vous concentrer sur les Life Saving Rules, car elles permettront à l'exercice de groupe de se dérouler plus fluide, mais n'hésitez pas à discuter de toutes les règles de sécurité qui sont importantes pour l'équipe.

### QUESTION 2 : QUELLES SONT LES LIFE SAVING RULES QUI S'APPLIQUENT À CE PROJET (OU À VOTRE ACTIVITÉ SPÉCIFIQUE) ?

Si l'équipe peut les nommer tous, c'est excellent. Si ce n'est pas le cas, prenez le temps de les passer en revue en expliquant ce qu'ils signifient en termes d'attentes pour l'équipe. Concentrez-vous d'abord sur les comportements attendus. Par exemple, pour Life Saving Rule n° 1, il s'agit de se protéger lorsque l'on travaille en hauteur.

Si vous en ressentez le besoin, vous pouvez parler avec l'équipe de la raison pour laquelle nous avons ces Life Saving Rules (donc pourquoi elles sont importantes et constituent en fait un ensemble de règles "spéciales").

### QUESTION 3 : MÊME SI LES LIFE SAVING RULES SONT EXTRÊMEMENT IMPORTANTES, EST-IL TOUJOURS FACILE OU MÊME POSSIBLE DE LES SUIVRE À TOUT MOMENT ?

Notre politique concernant les Life Saving Rules est claire comme de l'eau de roche : nous voulons une "conformité à 100%", ce qui signifie que nous ne ferons aucun compromis sur ces règles. À première vue, il n'y a aucune ambiguïté concernant cette attente. Mais "conformité à 100 %" ne signifie pas simplement que la règle doit être suivie aveuglément à tout moment et qu'il n'y a pas un seul cas où la règle ne peut pas être appliquée. C'est la différence entre le "travail tel qu'imaginé" et le "travail tel que fait" : la règle est simple, l'application de la règle dans la pratique n'est pas toujours aussi simple. Pour être "100% conforme", nous devons également être conscients de la réalité du lieu de travail et de l'activité. En acceptant l'existence de variations, nous renforçons la résilience qui est essentielle pour garantir cette conformité. C'est la stratégie sous-jacente de cette question : inviter les gens à parler de la variabilité et de la complexité de leur travail.

- Si l'équipe répond "oui, il est facile et possible de suivre la ou les Life Saving Rules à tout moment", il y a de fortes chances qu'elle vous donne la réponse "socialement souhaitée". Continuez à creuser lorsque cette réponse fait surface. Non pas pour trouver un soutien à votre opinion, mais pour ouvrir l'esprit des gens et aider le processus de réflexion et la discussion.
- Si l'équipe ne vous fait pas part de cas où elle a été obligée de prendre un raccourci, interrogez-la sur le travail prévu dans les jours et les semaines à venir : où voit-elle des problèmes ou des difficultés pour assurer une "conformité à 100%". Si vous disposez d'un white board, notez les commentaires de l'équipe. Il s'agit d'informations importantes et précieuses.
- Si l'équipe ne donne toujours pas d'exemples, vous devrez recadrer la question en racontant l'histoire d'une personne incapable de suivre une règle de sécurité simple, mais essentielle. Vous pouvez soit raconter une histoire tirée de votre propre expérience, soit utiliser l'histoire suivante. *"J'aimerais que vous imaginiez l'environnement suivant : nous ne sommes plus sur notre chantier, mais nous effectuons des travaux routiers sur une autoroute très fréquentée. Certaines voies ont été fermées pour les travaux, mais d'autres restent ouvertes pour permettre au trafic à passer. Le risque le plus grave est évidemment d'être percuté par une voiture ou un camion qui passe. La règle sur ce chantier est claire comme de l'eau de roche : il est interdit à tout moment pour traverser une voie ouverte à la circulation. Aucun compromis ne peut être fait sur ce point. Mais à un moment donné, on observe un travailleur qui traverse quand même une voie ouverte. Il arrive de l'autre côté sain et sauf, il n'y a donc pas d'accident. En fait, lorsqu'il a traversé, il n'y avait pas*

*ou peu de circulation.* "Posez maintenant les questions suivantes à l'équipe :

- Que pensez-vous de cette situation ? S'agissait-il de ce que vous appelleriez un comportement sûr ? Si la réponse est "oui, parce qu'il a évalué le risque avant de traverser : il n'y avait pas ou peu de circulation", prenez acte et posez une question complémentaire : est-il alors acceptable d'enfreindre une règle qui est si importante que nous avons dit que nous viserions un "respect à 100%" ?
- Selon vous, quelle devrait être la réaction du superviseur ou du chef de projet dans cette situation ? Et pourquoi ? Laissez l'équipe débattre et reconnaissez toutes les opinions. Si la réponse "ils devraient d'abord parler au travailleur et découvrir pourquoi il a enfreint la règle" n'est pas mentionnée, posez la question suivante.
- Pourquoi le travailleur a-t-il enfreint la règle en traversant la voie ouverte ? Vous obtiendrez probablement des réponses différentes. Notez les réponses sur le tableau blanc et demandez à l'équipe, pour chaque raison invoquée, quelle devrait être la marche à suivre. Vous obtiendrez peut-être les réponses suivantes:
  - Le travailleur ne connaissait pas la règle - Alors nous devrions l'expliquer ou former le travailleur.
  - Le travailleur n'a honnêtement pas vu le risque parce qu'il n'y avait que peu ou pas de circulation - Nous devrions alors expliquer la raison pour laquelle nous avons cette règle importante.
  - L'ouvrier a pris un raccourci parce qu'il était paresseux/inattentif/... - Alors nous devrions le sanctionner.
  - Le travailleur n'avait peut-être pas d'autre choix parce qu'il n'y avait pas de moyen sûr de traverser (pont, ...) - Nous devrions alors examiner comment nous pouvons faire une traversée sûre.
  - Le travailleur a été mis sous pression par son patron parce qu'il avait une date limite à respecter - Peut-être nous devrions alors avoir une discussion avec le patron sur le fait qu'il met les gens en danger.

La conclusion de cette question, quel que soit le scénario ci-dessus que vous appliquez avec l'équipe, devrait être que certaines règles peuvent sembler simples, mais que leur respect est parfois difficile (voire impossible) pour différentes raisons. Cette conclusion doit être faite explicitement avec l'équipe car elle mènera à la question suivante.

### **QUESTION 4 : SI LES LIFE SAVING RULES DOIVENT ÊTRE RESPECTÉES À TOUT MOMENT, MAIS QUE VOUS VOUS TROUVEZ DANS UNE SITUATION OÙ - POUR UNE RAISON QUELCONQUE - IL N'EST PAS POSSIBLE DE LE FAIRE, QUE DEVEZ-VOUS FAIRE ?**

Laissez l'équipe débattre, mais la réponse que vous cherchez est "arrêtez le travail et trouvez d'abord une solution". Dites à l'équipe que cela est également mentionné expressément dans notre politique concernant les Life Saving Rules: chacun a le devoir d'arrêter les travaux lorsqu'une Life Saving Rule ne peut être respectée. Dans un certain nombre de pays, cette attente va même au-delà de l'exigence légale locale car la loi stipule souvent que les gens ont le droit d'arrêter les travaux lorsque la sécurité ne peut être assurée. Expliquez que chez BESIX, nous prenons soin des gens et que nous voulons éviter à tout prix les accidents (mortels). C'est pourquoi nous allons plus loin que ce qui est souvent exigé par la loi en ce qui concerne le pouvoir d'arrêter les travaux. C'est une partie importante de la "conformité à 100%" que nous recherchons.

### **QUESTION 5 : EST-IL FACILE DE PRENDRE UNE DÉCISION D'ARRÊT DE TRAVAIL ?**

En principe, cela devrait être facile puisque notre politique est très claire sur l'autorité d'arrêter le travail (c'est un devoir, pas seulement un droit). Mais est-ce aussi la réalité ? La raison pour laquelle nous posons cette question est d'obtenir des informations à ce sujet. Les réponses que l'équipe vous donnera seront très précieuses pour identifier les seuils qui font que les gens hésitent à s'exprimer, même lorsque des vies sont en jeu. Il est important de le savoir pour créer un climat dans lequel les gens peuvent s'engager dans la santé et la sécurité.

Pour cette question, vous devrez peut-être poser des questions supplémentaires pour recadrer et obtenir les bonnes réponses.

- Avez-vous déjà arrêté le travail parce qu'il n'était pas sûr ? Pouvez-vous partager votre histoire à ce sujet ? Que s'est-il passé et comment la situation a-t-elle été sécurisée ?
- Avez-vous déjà eu l'impression que le travail n'était pas sûr à 100 % (ou pas sûr du tout), mais vous n'avez rien dit ? Pourquoi ne l'avez-vous pas fait ?
- Pouvez-vous penser à des situations (sur ce projet par exemple) où il pourrait être important de prendre la décision d'arrêter (ou de ne pas commencer) le travail, mais où il pourrait ne pas être si facile de le faire ? Comment cela se fait-il ? Note : vous pouvez également poser cette question sur des situations passées, que ce soit sur le projet ou sur un autre projet.

### QUESTION 6 : DE QUOI AURIEZ-VOUS BESOIN POUR PRENDRE FACILEMENT DES DÉCISIONS D'ARRÊT DE TRAVAIL ?

Demandez à l'équipe d'imaginer un monde parfait dans lequel les décisions d'arrêt de travail sont prises sans hésitation lorsque des risques critiques sont en jeu. À quoi ressemblerait un tel monde dans la pratique ? Comment les gens prendraient-ils le temps d'examiner le travail à effectuer ainsi que le lieu de travail ? Comment les défis et les problèmes seraient-ils discutés ?

Le but de cette question est de permettre aux participants de réfléchir à des solutions aux problèmes qui les empêchent de s'exprimer. Si vous disposez d'un white board, écrivez les réponses (ou notez-les sur une feuille de papier). Cela montre à l'équipe que vous accordez de l'importance à leur contribution.

Après le retour d'information, remerciez l'équipe pour ses contributions et dites-lui qu'elle a partagé des idées précieuses. Dites-leur que vous utiliserez au moins certaines de ces idées (vous pourriez même vouloir les mettre en avant) à court terme pour aider à créer un climat dans lequel chacun se sent capable de s'exprimer (encore plus) lorsque la santé et la sécurité sont en jeu.

### QUESTION BONUS

Si vous constatez que l'équipe est très ouverte pour donner son avis, vous pouvez poser une question supplémentaire pour la mettre au défi. Cette question est très directe et invite l'équipe à réfléchir de manière critique. Mais attention : elle peut sembler provocante et, comme nous l'avons dit, vous devrez faire preuve de suffisamment de franchise et de bonne volonté pour obtenir des réponses valables. La question est la suivante :

**Sur ce chantier, quel est le prochain accident que nous aurons, où se produira-t-il et pourquoi ?**

Poser cette question conduira à une discussion de groupe sur les dangers et les situations dangereuses. Elle peut fournir un retour d'information précieux à condition que les réponses soient motivées par une intention d'amélioration et non par une intention de se plaindre.

## APRÈS LE TOOLBOX

---

Une partie très importante de l'exercice se déroule après le toolbox elle-même. Recueillez toutes les réactions des équipes et faites le point avec l'équipe du chantier sur ce que vous avez appris. Cela devrait servir de base à des actions spécifiques au site pour améliorer le climat de franchise sur le chantier et motiver les gens à s'exprimer.

Il est tout aussi important de donner un retour aux équipes par la suite. Soyez transparent sur les "idées qui ont réussi" et expliquez pourquoi certaines idées ou suggestions ne peuvent pas être mises en pratique à court terme ou ne le seront pas du tout. C'est important pour que les gens sentent que leur retour est apprécié et valorisé.