

# COURS POUR DIRIGEANTS ET PERSONNES EN CHARGE

## 1 Que signifie motiver ?

Etymologiquement, «motivation» vient du verbe latin «movere», qui signifie «mettre en mouvement, bouger». Motivation est donc ce qui déplace, ou bien pousse à faire ou non quelque chose. Voici un exemple:

Je veux bien faire mon travail.

En règle générale, plusieurs raisons nous poussent à vouloir ou faire quelque chose. Il y a des impulsions ou des stimuli intérieurs et externes indépendants les uns des autres.

Dans l'exemple cité, aussi bien le besoin de pourvoir à la subsistance propre ou d'autrui ou de démontrer ce que l'on vaut (impulsions intérieures) que la perspective d'une augmentation de salaire (stimuli externes) peuvent avoir des répercussions sur le comportement.

Les impulsions externes peuvent rendre un objectif particulièrement attrayant et donc susciter ou renforcer un besoin déterminé. Les idéaux, comme par exemple l'amour pour son prochain ou l'honnêteté représentent des impulsions intérieures.

Ceux-ci nous poussent par exemple à rendre un portefeuille trouvé dans la rue.

**Conclusion** : la motivation dépend aussi bien de la personne que de la situation et elle décrit ce que l'on veut obtenir avec l'action, par ex.

«bien faire notre travail».

**Motiver** signifie influencer de façon ciblée sur le comportement et l'action d'une personne. Nous distinguons deux types fondamentaux:

- rendre désirable le comportement ou l'action voulus et/ou
- rendre désagréable l'action ou le comportement non voulus

On peut obtenir cela

- en structurant l'activité de façon à la rendre attrayante en soi
- en attirant l'attention sur les aspects gratifiants ou pénalisants/dangereux pour la personne (par ex. les athlètes professionnels font attention à leur sécurité; la lésion de l'audition est irréversible)
- en rattachant le comportement à ces conséquences positives ou négatives.

Les mesures pour la motivation doivent faire référence aussi bien à la personne qu'aux conditions extérieures. L'intervention pour la motivation est facilitée si l'on connaît bien les personnes que l'on veut motiver et le contexte dans lequel elles opèrent ou agissent, parce qu'il sera plus facile de trouver les arguments convaincants et de créer des conditions motivantes.

# COURS POUR DIRIGEANTS ET PERSONNES EN CHARGE



Figure 2:  
identifier les raisons de résistance

## 2 Promouvoir les comportements sûrs

### 2.1 Identifier les raisons de résistance

En général, différentes raisons poussent à agir concrètement. On en a déjà indiqué quelques-unes. Il est important d'identifier ce qui pousse l'individu ou un groupe de personnes à se comporter d'une certaine façon dans des situations déterminées ; une fois que l'on a identifié la raison, il convient de l'utiliser. La procédure pour promouvoir les comportements sûrs illustrée dans les pages suivantes peut être utilisée pour identifier les facteurs de résistance et pour les surmonter.

Il est utile de dialoguer avec les personnes concernées, parce que ce sont seulement elles qui peuvent expliquer ce qui les pousse à faire ou à omettre quelque chose.

# COURS POUR DIRIGEANTS ET PERSONNES EN CHARGE

Il existe des raisons que l'on ne révèle pas aux autres. Qui admet sans hésiter avoir peur de se ridiculiser devant les autres ou d'être susceptible ? Afin que le dialogue ait une issue positive, il faut qu'il y ait un rapport de confiance et de franchise entre les interlocuteurs. Il faut faire comprendre à l'employé qu'on ne plaisante pas avec lui et que sa sécurité est en jeu. L'encadré 1 présente quelques conseils sur comment programmer l'entretien avec le collaborateur.

Encadré 1

## **4 conseils pour affronter les comportements incorrects**

Se rendre compte de la situation dans laquelle l'autre se trouve et éviter de le mettre dans une situation humiliante ou embarrassante. Personne n'aime être critiqué devant les autres. Eviter d'effectuer un dialogue hâtif et coléreux ; il est bien mieux de le faire quand on dispose du calme et de la tranquillité nécessaires. Face à une situation de danger, il est bien plus productif d'inviter avec quelques mots aimables à se comporter de façon sûre et donc d'en parler à nouveau entre quatre yeux un peu plus tard.

Parler à la première personne ; par exemple : «J'ai eu peur quand j'ai vu que vous travailliez sur le toit sans utiliser les équipements de sécurité.» Une phrase semblable est une meilleure introduction pour instaurer un dialogue que des phrases à la deuxième personne, comme par exemple : «Vous êtes fou de travailler sur le toit de cette façon.»

Permettre à l'interlocuteur d'expliquer pourquoi il se comporte de cette façon en lui demandant clairement pourquoi il le fait.

Ecouter attentivement et faire preuve de compréhension pour les opinions et les besoins de l'interlocuteur. Cela augmente les possibilités de connaître les «vraies» raisons qui sont à la base de son mode de comportement. Une fois que l'on connaît les raisons, on est capable d'argumenter de façon plus ciblée et convaincante. De cette façon, on peut identifier des obstacles réels pour la sécurité et les éliminer ensemble.

## **2.2 Comment surmonter les obstacles qui freinent les comportements sûrs**

Le fait de répondre aux quatre conditions décrites ci-dessous est un point de départ utile pour atteindre l'objectif «comportement sûr». Par ailleurs, il est fondamental de surmonter les obstacles qui pourraient empêcher de parcourir le bon chemin. Chercher à identifier ces obstacles permet de comprendre ce qui empêche l'individu de se comporter correctement dans une situation dite et, par conséquent, on peut s'en servir pour promouvoir le comportement sûr.

### ■ Condition 1:

#### **«percevoir un danger réel»**

Identifier un danger est une condition indispensable pour réfléchir sur les conséquences qui découlent d'un comportement pour sa propre sécurité. L'être humain perçoit le danger uniquement s'il pense qu'il est probable que lui arrivera quelque chose de vraiment grave. Souvent, il se cache derrière de fausses sécurités et il pense donc qu'il n'est pas nécessaire de se protéger.

# COURS POUR DIRIGEANTS ET PERSONNES EN CHARGE



Figure 3:  
le danger n'est pas perçu

Obstacle:

## **le danger n'est pas perçu...**

... **parce qu'il n'est pas connu.** Les connaissances en la matière font défaut.

... **parce que la capacité perceptive est altérée.** L'altération des organes sensoriels, comme daltonisme ou hypoacousie, altérations pour ingestion de substances enivrantes et de médicaments ; mais la fatigue ou la monotonie peuvent elles aussi limiter la perception des dangers.

... **parce que les accidents sont des événements rares.** La santé et la sécurité sont donc vécues en général comme un fait escompté.

... **parce qu'on évalue les risques de façon erronée.** L'être humain a tendance à sous-évaluer les risques liés à des activités connues ou très courantes, par ex. travaux de nettoyage et l'usage d'outils.

... **parce que l'on estime que le dommage possible est léger.** Les chutes sont un exemple classique d'accidents dont on sous-évalue les conséquences possibles.

... **parce qu'on surévalue ses capacités ou qualités propres.** Souvent, on est convaincu de pouvoir saisir un objet, s'il devait tomber; mais on ignore en effet les forces physiques impliquées. De nombreux accidents sont donc dus au fait que les personnes surévaluent leurs capacités.

... **parce qu'on élimine les dangers dans la conscience.** On a souvent tendance à éliminer ou à minimiser les dangers existants. Cela se produit surtout quand on ne connaît pas les mesures de protection ou que l'on pense qu'elles ne peuvent pas être mises en œuvre. Cette tendance à minimiser «simplifie» la vie quotidienne, parce que ce serait un facteur de stress que prendre continuellement en compte tous les dangers avec lesquels on cohabite au jour le jour.

### Encadré 2

#### **La pression du groupe**

Des recherches sur la dynamique de groupe ont démontré que l'individu a tendance à conformer son jugement à celui du groupe. La conscience de ce comportement peut conduire l'individu à évaluer de façon critique l'opinion du groupe comme par ex. : «... il ne peut rien arriver» et de se fier davantage à sa propre perception.

# COURS POUR DIRIGEANTS ET PERSONNES EN CHARGE

## ■ Que faire ?

### Promouvoir la conscience des dangers (éléments 3 et 5 du système de sécurité)

- Plus on parvient à promouvoir la conscience des dangers et plus la disponibilité à acquiescer un comportement sûr est importante. Il est utile d'informer de façon compétente et objective sur les dangers concrets ce qui peut se produire en illustrant des accidents qui se sont réellement produits ou bien, encore mieux, en permettant «d'expérimenter» en temps réel les conséquences d'un événement simulé. Les exemples doivent être les plus réalistes possibles afin que les personnes qui y assistent pensent que «cela aurait pu m'arriver». L'interlocuteur doit être poussé à imaginer les conséquences réelles d'un accident : «quelles répercussions un accident aurait-il sur ma vie privée; qu'est-ce que cela signifie pour mes collègues de travail et l'entreprise si je reste longtemps à l'écart du travail ?»
- La sécurité sur le travail doit être un sujet donc on discute régulièrement et de façon répétée. Même si cela ne dure que quelques minutes, le fait d'insister sur ce sujet est un moyen de faire comprendre qu'il s'agit d'une question que l'entreprise affronte et dont elle fait la promotion avec sérieux.
- Il est important d'extirper la façon fallacieuse de voir les choses en illustrant également les caractéristiques et les pièges liés au mode typiquement humain d'élaborer les informations. Dans l'encadré 3, nous nous attardons sur l'illusion de tout avoir sous contrôle et d'être invulnérable, sur les limites de la perceptions et sur les jugements fallacieux.

#### Encadré 3

##### «Ne nous faisons pas d'illusions»

###### 1. «Nous ne voyons pas tout»

Nous croyons tout voir et tout entendre, qu'il suffit de faire attention. Il s'agit là d'une supposition erronée largement diffuse. Nous ne percevons pas tout, même si nous prêtons attention. Il est inévitable que l'on fasse inconsciemment une sélection. Les connaissances et l'expérience acquises, les intérêts et les émotions ont des répercussions sur la perception de la personne:

- on a tendance à voir, à donner plus d'importance – voire à inventer – plus facilement les choses agréables, voyantes ou désirables (vous avez remarqué que nous avons écrit « agréables » avec deux "g" ?)

- alors que l'on survole facilement les choses non voyantes, non désirées ou non présentes.

Conclusion: afin de percevoir les dangers, il est important que les employés aient la certitude que l'entreprise donne une grande importance à la sécurité sur le travail.

###### 2. Illusion d'avoir le contrôle

L'expérience enseigne. En allusion aux comportements sûrs, cette affirmation est seulement à moitié vraie, puisque les accidents sont des événements plutôt rares. Dans 99 cas sur 100, on se comporte de façon contraire aux règles de sécurité sans pour autant subir d'accident. Le fait que l'accident n'a pas lieu est attribué par erreur à sa propre aptitude à gérer les dangers. Cette expérience conduit à l'illusion de pouvoir contrôler le danger et renforce le comportement incorrect.

###### 3. Illusion d'être invulnérable

L'être humain a tendance à minimiser la probabilité d'être frappé par un mal (par ex. fumeurs – cancer des poumons) par rapport au risque réel (probabilité qu'a un fumeur moyen d'avoir une tumeur). Plus le danger potentiel est important, plus cette illusion optimiste est importante.