

## Création d'une culture de sécurité dans votre entreprise

### Ask the Expert

Diane Jozjan  
Dave Roth



Aussi étrange que cela peut vous sembler, les conflits peuvent être un outil valable. Quand les employés sont confortables à exprimer leurs différents points de vue, ils peuvent aider à identifier les questions clés, résoudre des problèmes et même augmenter le niveau global de l'engagement dans le lieu de travail.

Les problèmes émergents quand les conflits deviennent hors de contrôle, des lignes sont tirées, et quelques uns pensent qu'ils ont eu tort. Pour compliquer les choses, les propriétaires ou les directeurs de sécurité de petites compagnies doivent souvent traiter ces situations sans formation formelle et qualifications.

Le rôle principal d'un directeur en tant que médiateur est, en premier lieu, d'explorer la cause première des positions qui mènent à un conflit. En tant que tiers partie dans la salle, ceci implique de s'assurer que chacun a un temps alloué égal pour exprimer leurs opinions sans tomber dans la position « de parent » ou « d'enfant ». Et il exige de chacun de contribuer à une approche « adulte » en se concentrant sur les faits tout en mettant les émotions de côté.

Prenez en considération les discussions concernant une infraction aux Heures de service (HOS) comme exemple de la manière que ces attitudes peuvent survenir. Un conducteur qui tombe dans le rôle défensif d'un « enfant » commencerait immédiatement à argumenter qu'il a été forcé de travailler au delà des heures que la loi permet. Un répartiteur qui assume le rôle dominant du « parent » parera avec des commentaires au sujet de la façon dont les clients payent le salaire de chacun.

L'approche « adulte » identifiera que la plupart des employés ont de bonnes intentions et voudront prendre les bonnes décisions. Ils font leurs choix basés sur l'information qu'ils pensent véridiques. Explorant les raisons derrière chaque position dans la situation ci-dessus des heures de Service (HOS), un directeur peut trouver qu'un conducteur croit qu'il serait pénalisé pour ne pas accomplir le voyage à n'importe quel coût. (« Si je ne finissais pas le chargement, je ferais que des voyages dans la ville de New York pour le reste du mois. »). Le membre de l'équipe des opérations peut penser que le voyage doit continuer en raison de la pression d'un client important. (« Il me mettait de la pression sur les épaules pour ce chargement, et nous ne pouvons pas nous permettre de perdre leur clientèle. »)

Une fois qu'une information comme celle-ci est connue, il devient possible de clarifier toutes les idées fausses avec quelques nouveaux faits. Dans le meilleur des cas, la discussion concernant le problème des Heures de Service (HOS) impliquerait une description claire de l'engagement du transporteur d'opérer en conformité avec les réglementations régissant le transport. Le répartiteur devrait être informé des meilleures façons d'expliquer à un client demandant des services sans regard au respect des réglementations. En attendant, le conducteur devrait comprendre qu'il doit faire tout ce qu'il peut pour répondre aux besoins du client mais seulement selon la réglementation—il n'y aurait aucune pénalité pour faire la bonne chose.

Naturellement, ceux-ci doivent être plus que des paroles en l'air. Les meilleures solutions pour tout conflit sont basées sur les réalités des affaires, agissant dans le meilleur intérêt de la compagnie et de son futur.

À l'avenir, tout espoir de réduire des conflits comme celui-ci exigera également que chacun impliqué doit comprendre ce qui serait considéré un succès, com-

ment ils peuvent travailler ensemble pour atteindre ce but, et une date limite claire pour les étapes à suivre.

Il faut reconnaître que les problèmes fondamentaux derrière un conflit peuvent n'avoir rien à faire avec le milieu de travail. Même la performance d'un bon employé peut en souffrir s'il est dérangé par un problème personnel tel qu'une conjointe malade ou des problèmes financiers. En établissant et en maintenant un niveau de confiance avec les employés, un directeur aura l'occasion d'identifier ce genre de problèmes et même d'aider les personnes par des solutions disponibles - comme par exemple des programmes d'assistance aux employés.

Finalement un peu de compassion et arrangement iront toujours plus loin.

Il y a plusieurs outils qui peuvent aider les directeurs à se préparer à leurs rôles. Les universités, par exemple, offrent toutes de la formation pour ceux qui ont un rôle de superviseur, sous forme de programme certifié ou de conférence d'une journée. Les solutions et les approches peuvent même venir des pairs quand les directeurs peuvent prendre le temps d'assister à des réunions d'association et à des événements de gestion de réseau.

Chaque source contribuera à un certain nombre de détails importants, mais les directeurs qui sont commis au processus de régler les conflits identifieront rapidement un point commun qui relie ensemble la stratégie entière.

Les meilleures solutions pour régler tout conflit sont par une communication plus ouverte.

*Les experts en matière de ce mois sont Diane Hozjan et Dave Roth. Diane est la directrice des ressources humaines pour Markel Compagnie d'assurance du Canada et a plus de 10 années d'expérience.*

*Dave est le directeur régional du service de la sécurité et de la formation de l'Ontario pour Markel Compagnie d'assurance du Canada et a plus de 20 années d'expérience dans la gestion de la sécurité et des opérations dans l'industrie du camionnage.*

*Les services de la prévention et formation de Markel, une division de Markel Compagnie d'assurance du Canada, offrent des cours spécialisés, des conférences et la consultation aux propriétaires de flotte, aux directeurs de sécurité, aux formateurs et aux chauffeurs. Markel est le plus grand assureur de camionnage du pays avec plus de 50 ans de service continu à l'industrie du transport.*

*Faites parvenir vos questions et commentaires au sujet de cette colonne à [info@markel.ca](mailto:info@markel.ca).*

*Pour en savoir plus sur les thèmes d'actualité dans l'industrie, visiter le site Web de Markel à [www.markel.ca](http://www.markel.ca) et cliquer sur la section «Articles et Essais».*