

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LETTRES (COMMUNICATION SOCIALE)

PAR  
MARIE-JOSÉE FILION

LE CAS DE L'ALUMINERIE DE BÉCANCOUR : LA SANTÉ ET LA  
SÉCURITÉ AU TRAVAIL PAR LA COMMUNICATION

AVRIL 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## *Sommaire*

La communication est identifiée en tant que facteur important pour établir une culture de Santé et sécurité au travail (SST) par plusieurs auteurs qui seront mentionnés dans la problématique. Par ailleurs, dans les ouvrages consultés, les stratégies de communication par rapport à la SST s'avèrent peu élaborées, surtout en ce qui concerne l'aspect informel des relations au travail. Ce mémoire vise donc à explorer l'impact que peut avoir un processus de leadership informel sur la façon dont les travailleurs pratiquent la SST. C'est sous forme d'étude de cas que la recherche est présentée afin d'analyser la communication de la SST en profondeur. L'Aluminerie de Bécancour Inc. (ABI) est l'organisation qui a été choisie pour l'étude. Elle constitue un terrain riche parce qu'il y a entre autres la présence de risques de blessures élevés et un système de SST déjà établi. Par le biais d'entrevues semi-dirigées, onze travailleurs d'ABI ont été rencontrés pour mettre en lumière leur réalité par rapport à la communication interpersonnelle dans un système de SST en contexte québécois. Ainsi, les résultats de recherche contribueront à explorer un champ de connaissances qui semble peu exploité à présent.

## *Tables des matières*

|  |           |
|--|-----------|
| <b>LISTE DES FIGURES .....</b>                             | <b>8</b>  |
| <b>REMERCIEMENTS .....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>INTRODUCTION.....</b>                                   | <b>10</b> |
| CHAMP D'INTÉRÊT ET ANGLE D'ÉTUDE .....                     | 11        |
| PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE LA RECHERCHE.....                   | 12        |
| OBJECTIF DE RECHERCHE.....                                 | 13        |
| PRÉSENTATION DES DIFFÉRENTES PARTIES DU MÉMOIRE .....      | 14        |
| <b>PROBLÉMATIQUE.....</b>                                  | <b>16</b> |
| CONTEXTE DE LA SST ET PERTINENCE SOCIALE .....             | 17        |
| <i>Contexte de la SST en entreprise.....</i>               | 17        |
| <i>Contexte culturel.....</i>                              | 18        |
| <i>Le portrait du Québec .....</i>                         | 19        |
| <i>Le plafonnement des résultats.....</i>                  | 20        |
| QUESTION GÉNÉRALE .....                                    | 25        |
| IDENTIFICATION DE LA RECENSION DES ÉCRITS.....             | 26        |
| <i>Communication interpersonnelle.....</i>                 | 26        |
| L'omniprésence de la communication et de l'influence ..... | 26        |
| <i>Le leadership.....</i>                                  | 32        |
| Leadership formel.....                                     | 34        |
| Étude sur l'influence de l'autorité .....                  | 34        |
| L'influence formelle dans les organisations.....           | 35        |
| Leadership informel.....                                   | 36        |

|  |           |
|--|-----------|
| L'approche de Freud .....  | 36        |
| L'approche lewinienne .....  | 38        |
| Le « Two Step Flow » .....   | 41        |
| <i>Milieu du travail</i> .....   | 47        |
| Groupes restreints .....   | 47        |
| Groupe de travail .....  | 48        |
| Intégration dans le milieu du travail .....                                    | 49        |
| QUESTION DE RECHERCHE SPÉCIFIQUE .....   | 51        |
| <b>MÉTHODOLOGIE .....</b>  | <b>54</b> |
| ÉTUDE DE CAS.....  | 55        |
| L'EXEMPLE DE L'ABI .....   | 55        |
| COLLECTE DE DONNÉES PAR ENTREVUES : STRATÉGIES ET OUTILS .....                 | 58        |
| <i>Lien entre la proposition de réponse anticipée et la méthodologie</i> ..... | 58        |
| <i>Choix d'une méthode de collecte de données</i> .....                        | 58        |
| <i>Corpus</i> .....  | 61        |
| <i>Le lieu</i> .....   | 62        |
| <i>Déroulement des entretiens</i> .....  | 63        |
| La « conversation » .....  | 63        |
| L'empathie et l'engagement.....  | 64        |
| <i>Canevas de l'entrevue</i> .....   | 65        |
| ÉTHIQUE.....   | 68        |
| RÉFLEXIONS SUR LES FORCES ET LES BIAIS.....                                    | 70        |
| <b>ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>   | <b>72</b> |
| PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....  | 73        |
| <i>Classification par question</i> .....                                       | 74        |

|  |            |
|--|------------|
| <i>Classification par thèmes.....</i>                            | 116        |
| Relation à l'autorité .....                                      | 117        |
| La flexibilité de l'encadrement .....                            | 117        |
| Le superviseur.....  | 121        |
| Résumé analyse de la relation à l'autorité .....                 | 125        |
| Rythme de travail.....   | 127        |
| Réunion.....   | 130        |
| Les négociations lors de la réunion .....                        | 130        |
| La réunion d'équipe est incontournable.....                      | 132        |
| La SST est un outil .....  | 132        |
| La SST est une méthode de travail.....                           | 134        |
| La SST est à l'excès .....                                       | 135        |
| La SST est trop prononcée .....                                  | 135        |
| Sentiment d'impuissance devant le système de règlementation..... | 136        |
| Conclusion de la présentation des résultats .....                | 138        |
| <b>INTERPRÉTATION ET MODÉLISATION DES RÉSULTATS .....</b>        | <b>140</b> |
| <i>Le processus d'influence à l'ABI .....</i>                    | <i>140</i> |
| <i>Réponse à la question de recherche .....</i>                  | <i>146</i> |
| Retour sur la proposition de réponse anticipée .....             | 146        |
| Les manifestations du leadership informel à l'ABI.....           | 148        |
| <b>RÉSUMÉ DE LA RECHERCHE .....</b>                              | <b>152</b> |
| <b>LIMITES .....</b>   | <b>156</b> |
| <b>OUVERTURE .....</b>   | <b>158</b> |
| <b>APPENDICE A .....</b>   | <b>162</b> |

*Liste des tableaux*

Tableau 1. Idées spontanées qu'évoque l'expression « SST » chez les répondants (p.75)

Tableau 2. Perception des répondants à l'égard des informations qu'ils obtiennent au sujet de la SST dans leur milieu de travail (p. 78)

Tableau 3. Moyens par lesquels les informations sur la SST sont transmises (p. 83)

Tableau 4. Perception du niveau de danger associé au milieu de travail et impacts de cette dernière sur la façon de travailler (p. 86)

Tableau 5. Façons par lesquelles les informateurs se sentent concernés par la SST (p. 87)

Tableau 6. Raisons qui incitent les répondants à respecter ou à ne pas respecter les mesures de sécurité (p. 91)

Tableau 7. Déroulement des rencontres d'équipe (p. 94)

Tableau 8. Fréquence à laquelle les employés discutent de la SST ensemble (p. 97)

Tableau 9. Contextes dans lesquels les travailleurs discutent de la SST ensemble (p. 97)

Tableau 10. Croyance des informateurs par rapport à l'influence entre les travailleurs en SST (p. 101)

Tableau 11. Raisons pour lesquelles un travailleur se laisserait influencer au sujet de la SST (p. 106)

Tableau 12. Description de la personne qui exerce le plus d'influence sur ses collègues en SST (p.109)

Tableau 13. Commentaires (p. 114)

## Liste des figures

Figure 1. Le modèle de Lewin (p. 40)

Figure 2. Le modèle du « Two Step Flow » (p. 43)

Figure 3. Mixte de Lazarsfeld et Lewin (p. 52 et p. 146)

Figure 4. Processus d'influence selon les résultats (p. 141)

## Remerciements

D'abord, je tiens à témoigner ma reconnaissance à ma directrice de maîtrise Farrah Bérubé pour son soutien, sa disponibilité, la quantité de ses enseignements et pour l'efficacité de sa structure de travail. Également, je veux souligner tout spécialement l'implication de la professeure Mireille Lalancette dans mon parcours au deuxième cycle. J'ai grandement apprécié son appui et ses compétences.

Il est aussi très important pour moi de mentionner la participation de l'Aluminerie de Bécancour Inc. (ABI) à cette recherche. J'en suis très reconnaissante. L'ABI a été un terrain très intéressant à explorer, d'autant plus que le personnel ait été particulièrement accueillant et collaborateur. Merci aussi à tous les participants qui ont été interviewés. J'éprouve une grande gratitude pour leur générosité.

D'autre part, je souhaite remercier profondément mes parents, Pauline et Camille Filion, mes frères, ma sœur et mes amis. Ils m'ont soutenue et encouragée durant tout mon processus de maîtrise qui s'est avéré très formateur sur le plan professionnel et sur le plan personnel.

Mes remerciements les plus sincères à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce mémoire.

## Introduction

### Champ d'intérêt et angle d'étude

En plus de représenter un enjeu financier, le taux d'accidents dans une entreprise aurait un impact considérable sur le taux d'absentéisme, sur le roulement d'employés ainsi que sur la stabilité de l'efficacité due à l'âge et au niveau d'expérience des travailleurs (Dionne-Proulx, 1999). En d'autres mots, il s'avère avantageux pour les entreprises, comme pour les travailleurs, d'éviter les accidents liés au travail. Néanmoins, le taux d'accidents du travail au Québec est encore élevé (Lamarche, 2009). Les entreprises mettent en place des stratégies pour diminuer le nombre d'accidents du travail, mais les résultats des dernières années sont stagnants (Gibeault, Gauthet & Bernard, 2008 et Lamarche, 2009).<sup>1</sup>

Déjà, plusieurs entreprises ont mis sur pied des programmes pour implanter la Santé et sécurité au travail (SST), que ce soit en modifiant le type de gestion, en éliminant directement les risques ou en sensibilisant les travailleurs par le biais de campagnes de communication (Gibeault et al., 2008 & Lamarche, 2009). Certaines entreprises en font même leur priorité (Gibeault et al., 2008 & Lamarche, 2009). Effectivement, ces solutions se sont avérées utiles et ont occasionné une diminution du taux d'accidents du travail (Giasson, 2000; Gibeault et al., 2008). Toutefois, il y a très peu de statistiques sur le sujet (Mouton, 2006) et les plus récentes démontrent clairement une hausse des accidents du travail au Québec (Lamarche, 2009).

### Principaux éléments de la recherche

Premièrement, la « sécurité » peut être définie comme étant « l'absence de risques d'accidents et l'état de ce qui inspire confiance » (Mouton, 2006). Au Québec, c'est la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) qui administre le régime de SST en assurant notamment l'application de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) et la Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP) (Commission de la santé et de la sécurité au travail [CSST], 2011).

Afin de réduire le plus possible les risques d'accidents en entreprise, des références telles que Margossian (2003) et Mouton (2006) offrent aux entreprises des idées de moyens pour éliminer les facteurs de risques ou du moins, les prévenir. En entreprise, les mesures de sécurité sont établies par les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, ainsi que par les spécialistes de la médecine du travail. Ces intervenants sont aussi responsables de faire respecter les exigences du code du travail (Margossian, 2003).

À la lecture des solutions envisagées par les entreprises (par des programmes de SST) et du taux de réussite de celles-ci, il semble nécessaire de se demander comment la communication peut intervenir pour diminuer davantage le taux d'accidents du travail de façon durable et renforcer la SST. Les références en matière de SST offrent des modèles de gestion pour faciliter la mise en place d'un système qui soit respecté par les travailleurs et par les employeurs. Toutefois, ces sources d'informations ne couvrent pas le sujet de la communication interpersonnelle entre les employés (Blondin-Séguineau, 2007; Cafferty, 2004; Dionne-Proulx, 1999; Gauthey & Gibeault, 2005; Gibeault et al.,

2008; Guyonnet, 2006; Margossian, 2003; Martinez-Fortun, 2001; Mouton, 2006; Rosan, 2008). Les références mettent en relief l'apport des campagnes de communication et des relations entre les superviseurs et les supervisés, mais ne questionnent pas les impacts des relations informelles dans les équipes, ni d'influence informelle exercée à l'intérieur des groupes de travail. En ce sens, l'objectif de recherche visera à comprendre l'implication de la communication informelle par rapport à la façon dont la SST est vécue par les travailleurs.

#### Objectif de recherche

Des ouvrages de référence suggèrent des programmes de SST destinés aux entreprises afin d'implanter une culture de SST (Blondin-Séguineau, 2007; Gauthey & Gibeault, 2005; Gibeault, 2008; Guyonnet, 2006; Martinez-Fortun, 2001; Mouton, 2006; Rosan, 2008). Ces programmes, concentrés sur la structure du personnel dans l'entreprise, semblent omettre la part possiblement non négligeable du processus de la culture de SST qui se déroule dans les réseaux sociaux, hors du contrôle de la hiérarchie et de l'officialité. C'est pourquoi il est pertinent de considérer les notions de communication qui rejoignent davantage la nature informelle des relations de travail. Plus précisément, ce travail de recherche traitera du rôle de la communication interpersonnelle par rapport à la façon dont est pratiquée la SST dans des équipes de travail.

### Présentation des différentes parties du mémoire

La prochaine partie du texte est la problématique. Y sera présenté le contexte de la SST au Québec afin de situer la problématique et de justifier la pertinence d'une telle recherche en milieu québécois. Dans un second temps, la question générale sera exposée. La question générale oriente la recherche et permet de déterminer des stratégies adéquates pour réaliser l'ensemble du travail.

Par la suite, l'identification de la recension des écrits mettra en lumière maintes recherches qui ont été effectuées sur le sujet, ce qui permettra de spécifier la question de recherche et d'assurer la pertinence du travail par rapport aux résultats obtenus par d'autres chercheurs. À partir de la recension des écrits, une question spécifique et une proposition de réponse anticipée seront élaborées. Elles permettront d'ajuster et de préciser le déroulement du travail de recherche., Ensuite, une recension des écrits qui a mené à des modélisations sur les notions théoriques de Lazarsfeld & Katz (2006) et de Lewin (1959, dans Abric, 2008). Même si la recherche est en partie inductive, elle s'appuie sur des modèles théoriques existants pour structurer l'information et comparer des éléments.

Dans la section sur la méthodologie, toute la démarche de cueillette d'informations sera expliquée et détaillée. Les choix méthodologiques et la façon d'aborder le terrain d'étude doivent s'inscrire logiquement dans une stratégie découlant des questions de recherche.

Enfin, avant de conclure le travail en proposant une ouverture sur d'autres idées de recherche, les données recueillies sur le terrain seront analysées et comparées à la proposition de réponse anticipée et aux lectures effectuées.

## Problématique

## Contexte de la SST et pertinence sociale

### *Contexte de la SST en entreprise*

En plus d'infliger de la souffrance et parfois même des mortalités, un accident représente une perte de temps et d'énergie pour les personnes qui le subissent ainsi que pour leur entourage (Mouton, 2006). Pour les employeurs, les accidents du travail s'avèrent dispendieux et ralentissent la production (Dionne-Proulx, 1999; Gauthey & Gibeault, 2005; Margossian, 2003; Martinez-Fortun, 2001). En France, par exemple, l'ensemble des accidents et lésions du travail survenu en 2004 représentait une perte de 36 millions de journées de travail, 630 décès, plus de 52 000 incapacités permanentes et plus de 700 000 arrêts de travail avec incapacité temporaire, sans compter les maladies professionnelles<sup>1</sup> (Mouton, 2006). En outre, aux États-Unis, 55 000 décès et 3,8 millions de blessures sévères ont lieu chaque année approximativement (Real, 2008). Plus particulièrement, 4,3 millions de blessures et de maladies non mortelles y ont été rapportées en 2004. Ces accidents coûtent entre 128 et 155 billions de dollar par année (Real, 2008).

La SST est autant une préoccupation pour les travailleurs que pour l'entreprise, et ce, non seulement à propos de l'aspect financier. Martinez-Fortun (2001) et Dionne-Proulx (1999) insistent aussi sur l'impact positif de la prise en charge de la SST sur l'aspect management et sur toute la motivation et l'implication qu'elle peut engendrer

---

<sup>1</sup> On distingue deux types de lésion du travail : les maladies et les accidents. Les maladies portent atteinte à la santé. Elles peuvent être causées, par exemple, par une trop grande exposition à l'amiante. Par contre, les accidents sont des événements imprévus. Il peut s'agir, par exemple, d'un accident entre deux véhicules. Dans ces types de cas, il est question de sécurité (Mouton, 2006).

chez les travailleurs. Entre autres, la diminution des accidents permettrait de réduire l'absentéisme et de maintenir une meilleure stabilité dans l'entreprise (présence de travailleurs plus âgés et possédant plus d'années de service). Ces observations démontrent que les investissements reliés à l'implantation d'un système de SST sont non seulement utiles, mais aussi profitables. C'est pourquoi Mouton (2006) témoigne que l'ignorance est la seule raison pour laquelle une entreprise ne se préoccupera pas de la SST. De plus, selon Real (2008), il y a des raisons empiriques frappantes qui justifient la réalisation d'études sur la sécurité au travail, et peu de recherches en communication ont concerné ce sujet.

#### *Contexte culturel*

Selon Martinez-Fortun (2001), les motivations à développer une culture SST ne sont pas les mêmes d'un pays à l'autre. Par exemple, il dit que les États-Uniens mettent en place des systèmes de SST pour obéir à une éthique. Aux États-Unis, cette préoccupation ferait partie des fonctions du manager pour le sens du challenge et pour des raisons économiques. Par ailleurs, en France, les entreprises mettraient sur pied un système SST pour obéir à la contrainte pénale, pour se soumettre aux pressions syndicales, pour se donner une bonne conscience et pour « être certifié suivant un référentiel ». Les perceptions des travailleurs et des employeurs sur la SST au Québec pourraient être différentes de celles qui sont répandues en France et aux États-Unis pour des raisons historiques, culturelles et parce que les milieux de travail peuvent être différents. Il s'avèrerait peut-être utile de tracer un profil qui convienne à la réalité

québécoise : les résultats d'une étude sur un terrain québécois pourraient suggérer de nouvelles pistes de réflexion et de recherche à propos de l'efficacité des systèmes de SST.

### *Le portrait du Québec*

Tout type d'accident confondu, mortel ou non, c'est au Québec qu'il semble avoir le plus d'accidents du travail rapportés à travers le Canada (Lamarche, 2009). Toutefois, les statistiques ne dévoilent pas la quantité totale de la population qui est exposée aux accidents du travail pour chaque province. Les données ne spécifient pas non plus les critères reliés aux rapports d'accident, ni l'implication des divers groupements propres à chaque province (systèmes de santé, groupements sociaux et politiques), ce qui rend difficile le calcul des proportions. Néanmoins, de 2003 à 2008, il y a eu 150 964 accidents du travail au Québec qui représentent en moyenne plus de 25 000 lésions par année, et des frais d'une valeur totale de 1 056 137 \$.

Les entreprises utilisent de plus en plus de programmes de santé et de sécurité structurés qui ont déjà permis de remarquer une baisse du taux d'accidents du travail (Giasson, 2000; Gibeault et al., 2008). En parallèle, les campagnes de sensibilisation à grande échelle auraient aussi eu un effet considérable sur le taux d'accidents en lien avec le milieu de travail : par exemple, en 1999, une campagne menée au Québec aurait contribué à n'avoir aucune mortalité due spécifiquement à des chutes en hauteur ou à des espaces clos (Giasson, 2000).

Toutefois, la situation de la SST actuelle n'est pas aussi prometteuse : les statistiques révèlent que de 2004 à 2008, le nombre d'accidents du travail a graduellement augmenté. En somme, il est survenu quatorze fois plus d'accidents du travail en 2008 qu'en 2004, pour une différence exacte de 66 259 accidents (Lamarche, 2009). Également, les statistiques relevées par la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) indiquent que le nombre de mortalités dues au travail a augmenté depuis 2003 : aucun accident du travail mortel n'a été rapporté de 2003 à 2005, alors que deux travailleurs sont décédés par des lésions du travail en 2006, 24 en 2007 et 66 en 2008. Une grande partie des accidents mortels sont reliés aux transports et à l'utilisation de véhicules, mais les milieux de travail et les types de métier où les événements sont survenus varient. Bref, malgré que les systèmes de Santé et de sécurité des entreprises et les campagnes de communication semblent efficaces jusqu'à un certain point, les natures de risque se multiplient et les résultats ne s'améliorent plus (Gibeault et al., 2008; Margossian, 2003).

### *Le plafonnement des résultats*

Le plafonnement de l'efficacité des mesures en SST ainsi que la quantité croissante des risques dans les milieux de travail suscitent l'intérêt d'approfondir les connaissances sur la communication en SST. D'ailleurs, Gibeault et al. (2008) expriment clairement en quelques lignes le besoin de développer de nouvelles stratégies pour améliorer la situation :

Les démarches faites par les entreprises [...] ont permis de constater une diminution sensible du nombre et de la gravité des accidents dans les entreprises [...]. Par contre, on constate un ralentissement de la progression des résultats de sécurité et la multiplication des natures de risque [...]. C'est pourquoi on voit la nécessité de nouvelles approches de maîtrise des risques.

Plusieurs auteurs croient que le développement d'une culture organisationnelle centrée sur la SST favoriserait les comportements sécuritaires chez les travailleurs et diminuerait le taux d'accident du travail (Blondin-Séguineau, 2007; Gauthey & Gibeault, 2005; Gibeault, 2008; Guyonnet, 2006; Martinez-Fortun, 2001; Mouton, 2006; Rosan, 2008). Voici un résumé de leurs propos pour ce qui a trait à cette recherche et au plafonnement des résultats en SST au Québec.

Selon Gauthey & Gibeault (2005), le personnel d'une entreprise peut développer deux grandes catégories de compétence dans la mise en place d'une culture de SST. La première catégorie regroupe les compétences en gestion des risques, notamment l'étude du danger et la surveillance du milieu. Ce type de compétence est déjà exploité en usine. Mais malgré la mise en place d'équipements, d'encadrement et de technologies qui visent à accroître la sécurité, les travailleurs sont toujours exposés à des dangers. Ces derniers doivent adopter des comportements de prudence et de vigilance pour éviter les accidents (Gibeault et al.; 2008). La deuxième catégorie de compétence suggérée par Gauthey & Gibeault (2005) regroupe les compétences interpersonnelles comme l'utilisation d'éléments de communication efficaces et le développement de processus de solutions adéquats.

En somme, l'approche de Gauthey & Gibeault (2005) permet de mettre en relief toute la place qu'occupent les outils qui concernent la gestion des risques. Toutefois, il

semblerait qu'il y ait moins d'actions posées pour ce qui est des compétences interpersonnelles et de la communication.

Le *Guide du management : Santé, Sécurité au Travail* (Blondin-Séguineau, 2007) est un exemple de livre qui traite aussi de la communication dans les organisations au sujet de la SST. L'auteur du livre fait un survol sur les lois et les outils concernant la SST et consacre une partie du livre à la communication, à l'audit et aux procédures internes. Il n'aborde donc pas l'aspect informel des relations de travail et son possible impact sur la culture de l'entreprise. Comme Burtis & Turman (2010), Cafferty (2004) explique comment exercer un leadership. Au niveau de la communication, la principale différence entre ces deux ouvrages est que Burtis & Turman (2010) parle de communication alors que Cafferty (2004) parle de marketing et de communication. L'approche s'avère différente. Pour sa part, Dionne-Proulx (1999) explique la situation de la SST en générale sur les plans politique et économique. Elle aborde aussi les défis à relever et les orientations entrepreneuriales liées à la SST. Gauthey & Gibeault (2005) et Gibeault et al. (2008) s'attardent plus particulièrement à la culture de la SST en usine et au management.

En outre, dans son ouvrage sur les risques et la sécurité, Guyonnet (2006) mentionne qu'il « vaut mieux se savoir en danger que se croire en sécurité ». Guyonnet propose une certaine analogie entre l'homme et la machine. Son approche est plutôt mathématique. Quant à Margossian (2003), il traite plus spécifiquement de la notion de risque, des types d'accident et des types de prévention. Parmi les livres consultés pour la recherche, Martinez-Fortun (2001) est sans doute celui qui aborde le plus en détail les

différences culturelles au niveau de la SST et l'éthique. Il met en lumière la valeur de l'individu en tant que travailleur pour l'entreprise. D'autre part, Mouton (2006) offre un livre complet sur la SST où il traite des coûts qui peuvent être occasionnés aux entreprises, de la souffrance des victimes et des statistiques par exemple. Il réserve notamment quelques lignes à la communication et donne quelques exemples au sujet du leadership des superviseurs. Enfin, Rosan (2008) se concentre surtout sur l'implantation de la culture SST.

Tous ces auteurs se préoccupent de la communication de superviseurs à supervisés, mais aucun ne semble avoir exploré les phénomènes de communication qui peuvent exister entre les travailleurs de même niveau hiérarchique face à la SST.

Blondin-Séguineau (2007), Gauthey & Gibeault (2005), Gibeault et al. (2008), Martinez-Fortun (2001) et Mouton (2006) croient que la communication a un impact important sur les résultats de santé et de sécurité au travail. Gibeault et al. (2008) disent même que « [I]es compétences en communication ne peuvent être le maillon faible des profils des managers [et qu'elles] doivent impérativement faire partie de leurs priorités ». De même, Real (2008) mentionne que la communication est une composante incontournable dans les organisations et qu'elle est la source de maints problèmes et solutions dans les milieux de travail, notamment concernant la SST. De plus, il croit qu'il devrait y avoir plus de recherches portant sur les aspects discursifs et matériels de la SST dans les organisations.

Dans un même ordre d'idée, Blondin-Séguineau (2007) estime que la communication est trop souvent « un manque réel ou ressenti » dans les entreprises. Les

ouvrages de référence énumérés précédemment défendent la place de la communication dans l'implantation d'un système SST. Toutefois, dans la plupart de ces ouvrages, la façon dont la communication doit être utilisée n'est pas abordée. Ainsi, tel que l'énonce la question générale dans la prochaine partie, le but de cette recherche est de comprendre davantage l'implication de la communication dans un contexte de SST.

### Question générale

La stagnation des résultats quant aux taux d'accident reliés au travail soulèvent certaines interrogations, notamment au niveau de la communication. L'implication de la communication dans le processus de mise en place d'une culture de SST a été étudiée sous différents angles. Gauthey & Gibeault (2005) l'ont étudiée davantage sous l'angle des compétences interpersonnelles du superviseur. Par ailleurs, Giasson (2000) s'est plutôt concentré sur les campagnes de sensibilisation. Toutefois, l'approche organisationnelle est celle qui a été abordée le plus souvent (Blondin-Séguineau, 2007; Cafferty, 2004; Dionne-Proulx, 1999; Gauthey & Gibeault, 2005; Gibeault, 2008; Guyonnet, 2006; Margossian, 2003; Martinez-Fortun, 2001; Mouton, 2006; Rosan, 2008).

Néanmoins, il semble que la place de l'influence interpersonnelle entre les travailleurs au sujet de la SST n'ait pas été questionnée. Ainsi, la question générale suggérée est la suivante : au sein des travailleurs dans une entreprise, quelles sont les manifestations de la communication interpersonnelle qui jouent un rôle sur les pratiques de SST? En ce sens, la recension des écrits fera état des recherches antérieures sur l'influence et la communication interpersonnelle par rapport au contexte de SST et mènera à poser la question spécifique de la recherche.

## Identification de la recension des écrits

### *Communication interpersonnelle*

#### *L'omniprésence de la communication et de l'influence*

En 1936, Sherif s'inspire de l'effet autocinétique pour saisir la réaction d'un individu qui est placé dans une situation complètement indéfinie, où il n'y a aucun cadre de référence ou de comparaison (Abric, 2008). L'effet autocinétique est l'illusion du mouvement d'un point de lumière qui est fixe dans l'obscurité totale (l'individu a l'impression de voir bouger le point de lumière). Lors de l'expérience de Sherif (1936), des individus et des groupes se sont retrouvés en situations complètement indéfinies à plusieurs reprises. Le chercheur a remarqué que les individus déterminaient leurs propres normes et réutilisaient les mêmes normes à toutes les fois qu'ils participaient à l'expérience. Les normes étaient plutôt diversifiées d'un individu à l'autre. Toutefois, dès que les participants ont été rassemblés, Sherif (1936) a remarqué que les sujets avaient rapidement partagé leurs opinions. Les normes de groupes ont émergé également en très peu de temps (Abric).

Ensuite, en 1940, Asch réalise une recherche où des participants doivent associer des jugements à des professions (dans Abric, 2008). Lorsqu'un groupe (500 participants par groupe) était informé des réponses majoritaires d'un autre groupe qui avait participé précédemment, les gens étaient fortement influencés par les réponses de l'autre groupe (1921, dans Abric, 2008). Asch (1940) soumet aussi que l'information reçue par le participant lorsqu'il connaît la réponse du groupe précédent génère un processus de

structuration cognitive de l'objet à juger (Abric, 2008). Flament (1958, dans Abric, 2008) explique que le sujet restructure l'objet cognitivement en évaluant, à partir des opinions des autres, la signification du matériel. Le sujet rétablit logiquement la cohérence de son « univers réinterprétant ». Ainsi, la personne influencée ne ferait pas que mentionner qu'elle a la même opinion que les autres, mais en plus, elle modifierait réellement sa propre façon d'interpréter l'objet en question.

Plus tard, en 1951, Asch expérimente à nouveau le phénomène de l'influence. Cette fois, il met en relief l'influence entre les individus en face à face, contrairement à l'expérience précédente où les participants détenaient l'opinion d'autres personnes sans les avoir vues. Dans cette nouvelle recherche, Asch (1951) utilise un questionnaire dont les réponses sont évidentes (les tests démontraient que 100% des répondants trouvaient les bonnes réponses individuellement). La facilité des questions étaient assurées. Mais dans une situation de groupe où toutes les autres personnes donnaient de fausses réponses, les sujets remettaient en question leurs propres avis pourtant évidents (sept personnes sur huit étaient des acteurs et devaient donner une mauvaise réponse, laissant ainsi le sujet seul contre tous les autres membres du groupe).

Asch (1951) découvre que dans une situation où un individu est confronté à une majorité de personnes qui émettent des opinions contraires aux siennes, et malgré l'évidence de la réponse, le taux d'influence sociale oscille autour de 32% (Abric, 2008). Toutefois, dès qu'un individu du groupe se range du côté du sujet, le taux d'influence diminue jusqu'à 10.4%. La force de l'influence résidait donc dans l'unanimité, et non

dans la majorité puisque le changement de position d'un seul autre membre du groupe a eu un impact majeur sur l'influence du groupe sur l'individu.

Par la suite, en 1971, Milgram démontre que la présence d'une autorité reconnue, ou encore une situation de groupe, parvient à neutraliser efficacement les règles morales et l'éthique d'un individu (Abric, 2008). Son expérimentation cible plus particulièrement le pouvoir d'un statut d'autorité.

Par la suite, Moscovici fait un retour sur le modèle d'Asch (1951). Le chercheur suppose que l'élément synchronique (unanimité des membres d'un groupe) et l'élément diachronique (durant toute l'expérience), sont à l'origine du niveau de l'influence exercée au sein du groupe (Abric, 2008). Il considérait spécifiquement des groupes dans lesquels les gens discutaient de leurs opinions (Abric, 2008). Il s'agit de la consistance du groupe (unanimité et durée).

Il postule que la consistance (synchronique et diachronique par définition) crée l'influence. Son hypothèse tient compte du principe de base selon lequel tous les membres d'un système social doivent être considérés comme émetteur et récepteur d'influence. Il tient compte aussi de la prémissse selon laquelle le style de comportement de celui qui propose est la source principale de réussite de l'influence. L'hypothèse de Moscovici s'explique par le fait qu'une minorité peut provoquer un changement d'opinion majeur dans un groupe (comme dans l'expérience d'Asch en 1951). L'opinion de la majorité agirait au niveau des comportements ou prises de décision immédiates alors que l'influence des minorités s'exerceraient plus lentement, à un niveau plus profond (Moscovici & Lage, 1976 dans Abric, 2008).

Dionne & Ouellet (1990)<sup>2</sup>, croit que l'être humain est « à la recherche de lui-même dans un environnement incluant ses semblables ». De cette quête découlerait l'existence des relations et conséquemment, de la communication. Selon l'auteur, non seulement il est impossible de ne pas communiquer, mais il semble aussi inévitable de négocier (ce qui introduit la notion d'influence). L'humain se définit à travers son rapport avec autrui, à travers l'interaction avec les autres: les humains sont interdépendants par définition. C'est-à-dire qu'il est impossible de ne pas communiquer, et qu'il s'avère aussi impossible de ne pas s'influencer.

Edmond & Picard (2008) abondent dans le même sens. Selon eux, les interlocuteurs sont des acteurs qui s'inter-influencent mutuellement. De plus, ils croient que l'acte de communication est une négociation de la relation des interlocuteurs parce qu'à travers la communication, des rôles sont définis. L'individu en interaction est soumis à des enjeux (opératoires et symboliques), à des stratégies (identitaires et relationnelles), à des besoins, à des tensions et à des compétences (communicationnelles et relationnelles) qui orientent ses communications et sa façon d'interpréter les communications d'autrui.

Abric (2008) et Dionne & Ouellet (1990), soutiennent qu'à travers l'implication de sa personnalité, de son système de besoins et de ses motivations dans la relation, l'humain produit une transformation quand il interagit. Lors d'une interaction, les locuteurs sont affectés par des variables psychologiques, cognitives et sociales. Ses

---

<sup>2</sup> Les propos de Dionne & Ouellet (1990) sont cohérents avec des notions d'études plus récentes (Abric, 2008 et Edmond & Picard, 2008 à titre d'exemple). Il s'avère intéressant de relever ces concordances et de rapporter les propos de Dionne & Ouellet (1990) malgré que la référence ait été réalisée il y a plus de 15 ans.

motivations dans la relation sont déterminées par ses besoins qui peuvent être explicites, implicites, conscientes ou non conscientes (Abric, 2008, Dionne & Ouellet, 1990). Selon la prémissse que ce sont les individus qui construisent la réalité à partir de leurs interprétations, Dionne & Ouellet (1990) croit que tout avis a pour but d'influencer le réel en construction et la relation en cours. L'auteur stipule qu'il est impossible de ne pas négocier : dès que l'humain est en relation, il communique (verbalement ou non). Donc, il négocie.

De même, Diane Bruno & Lise Laplante (2003) définissent la communication comme étant un « processus dynamique et bidirectionnel dont l'objectif de l'un est de persuader l'autre ». Plusieurs auteurs observent cet omniprésence de l'influence à travers la communication (Abric, 2008; Asch, 1940; Dionne & Ouellet, 1990; Edmond & Picard, 2008; Flament, 1958; Milgram, 1971 et 1974; Moore, 1921; Moscovici, 1979; Sherif, 1936).

Bref, la communication est un des actes fondateurs du lien social et il est impossible de ne pas communiquer, que la communication soit verbale ou non verbale (des gestes, des mimiques, la position corporelle, le silence) (Abric, 2008; Diane Bruno & Lise Laplante, 2003 et Edmond & Picard, 2008). D'ailleurs, Watzlawick et al. ont affirmé qu' « on ne peut pas ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non ».

Les auteurs consultés soutiennent que dès qu'il y a une relation entre deux individus, un processus d'influence émerge inévitablement. Par la même occasion s'amorcerait également un processus de négociation. Chacune des recherches qui sont présentées ci-haut suscitent des réflexions à différents niveaux sur l'influence, mais elles

soutiennent toutes que l'influence est dans toute communication. Si l'influence est dans toute communication, c'est qu'elle s'exerce dans des contextes formels autant que dans les situations informelles.

D'ailleurs, Ali (2010) a fait une étude afin de découvrir une possible corrélation entre le type de communication (formel ou informel) et la satisfaction des employés dans une compagnie. Plus particulièrement, il distingue trois dimensions de satisfaction qui sont reliées à un type de communication : la dimension interpersonnelle (communication informelle), la dimension groupale (communication formelle) et la dimension organisationnelle (communication formelle).

Selon cette étude, la communication informelle (par la dimension de satisfaction interpersonnelle) aurait un impact considérable sur la capacité des employés de tolérer les circonstances moins idéales sans se plaindre. Mais c'est tout-de-même la dimension organisationnelle (communication formelle) qui agirait le plus significativement sur la tolérance des employés, le dépassement des employés au-delà des exigences minimums et la courtoisie. La dimension groupale de la satisfaction des employés (communication formelle) aurait plutôt un effet sur la vertu civique des travailleurs (se sentir concerné par la vie de l'organisation) et sur l'altruisme des employés entre eux à travers des tâches et des résolutions de problème.

En somme, même si la communication informelle semble avoir une certaine portée sur les différents indicateurs de satisfaction des employés, c'est la communication formelle qui paraît susciter le plus chez les employés les cinq indicateurs de satisfaction

(Ali, 2010). Toutefois, dans cette recherche, la possibilité qu'une influence exercée par un leader informel puisse avoir un impact sur les comportements des employés n'a pas été questionnée.

### *Le leadership*

Puisqu'il est question dans cette recherche de communication interpersonnelle et d'influence omniprésente dans les équipes au sujet de la SST, il s'avère pertinent de s'attarder à la personne qui influence. Dans cette recherche, la personne influente est nommée *leader*. Selon Saint-Charles & Mongeau (2005), il existe deux types de leaders : le leader formel d'autorité et le leader informel qui émerge au sein de groupes d'amis ou d'équipes de travail.

D'ailleurs, selon Northhouse (2007), il y aurait des types de pouvoir attribués à des rôles de leader formels et à des leaders informels. Northouse (2007) mentionne que le pouvoir est la capacité ou le potentiel de quelqu'un à influencer. Plus précisément, les gens auraient du pouvoir lorsqu'ils ont les habiletés pour affecter les croyances, les attitudes et les actions des autres (comme des médecins et des politiciens).

Il y aurait cinq pouvoirs de base : le pouvoir par les récompenses (avoir la capacité d'offrir des récompenses); le pouvoir par la coercition (avoir la capacité de pénaliser les autres par des contraintes, des lois); le pouvoir légitime (avoir un statut pour un poste formel d'autorité); le pouvoir par référence (les suiveurs s'identifient et *sympatisent* avec le leader) et le pouvoir de l'expert qui est basé sur la perception des suiveurs que le leader détient les compétences nécessaires (Northouse, 2007).

Également, selon Northouse (2007), il existe trois types de *position* de pouvoir en situation formelle d'autorité: par légitimité, par coercition et par récompense. Au niveau *personnel* et informel, il y aurait deux types de pouvoir (par compétence et par référence). Ainsi, le pouvoir serait un aspect relationnel pour les leaders et les suiveurs. Northouse a mentionné aussi la présence de leaders informels dans les organisations, mais accordé davantage d'explication à la notion de leader formel.

Toutefois, selon Smart (2005), le leadership informel a été reconnu dans le développement organisationnel, mais les recherches à ce sujet sont limitées. Ainsi, dans le cadre de ce travail, le concept de *leader informel* fera référence à la définition de Smart (2005) :

Individus qui trouvent leur base de pouvoir à partir de leurs pouvoirs personnels, qui influencent les autres et qui n'occupent aucune position officielle reconnue. Ils ont de l'influence et du pouvoir sans l'autorité formelle. (Traduction libre)

Toutefois, pour cette recherche, dans la mesure où le concept de leadership est exercé de la part d'une personne qui a un statut hiérarchique envers son subordonné, il fera référence à la définition de Northouse (2007) : le leadership est défini comme un *processus* qui se produit dans un *contexte de groupe*, impliquant de *l'influence* et un *but* à atteindre.

Selon Li (2007) et Smart (2008), les recherches sur le leadership abondent, mais le leadership de nature informelle semble avoir été négligé. C'est également ce qui peut être observé à la lecture des ouvrages de référence au sujet de la SST. De plus, Smart (2008) précise que les recherches qualitatives sur le leadership informel sont d'autant

plus rares. Voici donc quelques approches sur le leadership formel et sur le leadership informel.

### *Leadership formel*

#### *Étude sur l'influence de l'autorité*

En 1971, Milgram a réalisé une étude sur l'influence donnant lieu à des résultats significatifs au sujet de l'impact de l'autorité formelle sur le comportement des individus (Abric, 2008). Les gens qui ont participé à ses expériences croyaient que la recherche portait sur la mémoire. Lors des expérimentations, un individu était assis sur une chaise électrique. Lorsque ce dernier faisait erreur au test de mémoire, le sujet de l'expérimentation devait lui administrer des chocs d'intensité de plus en plus sévère. L'individu qui recevait les chocs était comédien. Il ne recevait pas de chocs, mais simulait la douleur ressentie par les punitions infligées par les participants. Néanmoins, les sujets croyaient vraiment infliger des chocs à quelqu'un et voyaient la personne souffrir.

Somme toute, la recherche a permis de constater que la puissance de l'influence subie par les participants reposait sur le mariage de deux principaux éléments. Il s'agit de la présence de l'autorité et de la pression que l'autorité exerce sur l'individu. Dans ces conditions, 62% des participants ont obéi à la figure d'autorité jusqu'à la fin de l'expérience. Comme il leur était demandé, ces derniers ont infligé 450 volts à la personne qui se trouvait en face d'eux, sur la chaise électrique.

En moyenne, le choc le plus fort administré par les participants était de 360 volts malgré les supplications de la victime. En outre, dans les situations de groupe, la moyenne de l'intensité qui était administrée était de 255 volts. Sans pression d'autrui, les gens allaient en moyenne jusqu'à 82 volts.

En résumé, l'expérimentation démontre que la présence d'une autorité reconnue, ou encore une situation de groupe, parvient à neutraliser efficacement les règles morales et l'éthique d'un individu. Plusieurs facteurs avaient un impact sur l'influence que les participants subissaient dans les expérimentations de Milgram (1971) : la distance avec la victime (surtout le contact visuel qui introduit une notion de responsabilité personnelle et implique une tension morale sur le participant); le rôle de la personne d'autorité et le type de participation du sujet (témoin ou administrateur de choc).

### *L'influence formelle dans les organisations*

Parmi les lectures effectuées pour ce mémoire, les auteurs qui s'intéressent à l'influence dans les organisations se concentrent plus souvent d'emblée sur le leadership formel d'autorité (rôle hiérarchique attribué à une personne) (Anderson, 1990<sup>3</sup>, ; Burtis & Turman, 2010; Cafferty, 2004; Fairhurst & Sarr, 1996; Martinez-Fortun, 2001; Meerman; 2001; Northouse, 2007; Rosan, 2008; Topchik, 2007). Toutefois, comme l'intérêt de cette recherche est d'exclure le plus possible l'incidence des patrons par rapport aux phénomènes de communication qui touchent la SST, peu d'approches sur le leadership formel seront présentés.

---

<sup>3</sup> Malgré que cette étude ait été publiée en 1990, il s'avère pertinent de souligner qu'elle concerne plus particulièrement le leadership formel, appuyant ainsi l'idée que l'aspect informel du leadership a été moins souvent mis en lumière dans les diverses recherches qui touchent le leadership et la SST.

Comme les auteurs cités ci-dessus, Northouse (2007) explique plusieurs approches et théories sur le leadership, mais chacune d'elle fait référence au leadership en contexte hiérarchique ou à un groupe qui a un but précis, campant ainsi le leader dans un rôle formellement établi. De même, Jogulu (2010) a entrepris une recherche qui visait à saisir le rôle de la culture (au sens d'une nationalité) dans l'efficacité d'un leadership d'autorité. Son étude démontre l'impact des représentations sociales sur les types de leadership efficaces dans les organisations, mais n'abordent pas le volet informel des relations de travail.

En outre, Meerman (2001) traite du leadership en entreprise en relation avec la SST, mais ne considère aucunement la possibilité d'une influence entre les travailleurs, excluant le responsable de l'équipe. D'autres, comme Rosan (2008) mettent l'emphase sur le changement de comportement sans faire allusion précisément à l'enjeu interpersonnel et à une possible influence entre les protagonistes.

### *Leadership informel*

#### *L'approche de Freud*

Selon Abric (2008) et Edmond & Picard (2008), l'un des courants incontournables dans le domaine des communications interpersonnelles est celui initié par Sigmund Freud (1921, 1923, 1927) : le courant psychanalytique.

Pour Freud, un ensemble de concepts fondamentaux (fantasme, identification, transfère, relation d'objet) forment les processus inconscients qui sous-tendent la relation à autrui. De même, les rapports entre les individus doivent être considérés dans

la psychologie individuelle (dans Edmond & Picard, 2008). S'intéressant ainsi aux relations entre individus, Freud met en lumière le rôle de leader dans les groupes : dans le courant psychanalytique, le leader est le facteur décisif de la vie de groupe (dans Abric, 2008). Freud (1921, 1923 et 1927 dans Abric, 2008), place au cœur du fonctionnement des groupes le concept d'identification : d'abord les membres s'identifient au leader du groupe, et ils s'identifient ensuite les uns envers les autres.

Arborant dans le même sens, Redl (1965, dans Abric, 2008) a observé dans des groupes d'enfants et d'adolescents six types centraux de personnes qui correspondent à dix modalités de formation de groupe. L'auteur prétend que la création du groupe résulte directement des réactions émotionnelles de la personne centrale (le leader). J-P Corel a observé un phénomène semblable : l'effet PIP (Primus Inter Pares), qui signifie « le premier parmi les pairs », souligne la présence d'un prototype de personne qui est valorisé par un groupe (Edmond & Picard, 2008). Dans un groupe d'adolescents, par exemple, les membres tendent vers l'assimilation et ont à la fois le besoin de se différencier et d'affirmer une certaine originalité. Ils souhaitent tous représenter le prototype valorisé (ou centrale) au sein du groupe (Edmond & Picard, 2008).

À la suite de Freud, Mélanie Klein et D. Anzieu ont introduit de nouvelles hypothèses (dans Abric, 2008). Klein postule que la réaction d'un groupe réactive les fantasmes primitifs de morcellement du corps et de l'acte de dévorer. Anzieu reprend cette prémissse et l'approfondie, faisant de l'imaginaire un élément central dans sa théorie, « la genèse de l'imaginaire groupal ». Les trois notions s'y rattachant sont le rêve, l'illusion groupal et l'appareil psychique groupal.

Bref, dans l'approche psychanalytique, le processus est plutôt centré sur l'individu et plus précisément, sur des réactions « inconscientes » (Abric, 2008).

### *L'approche lewinienne*

Selon Abric (2008), l'approche de Lewin est également incontournable pour comprendre le phénomène de la communication interpersonnelle. Alors que le courant psychanalytique de Freud considère plus particulièrement l'intériorisation de modèles mentaux depuis l'enfance et l'identification des individus dans le processus de communication, l'approche de Lewin suggère plutôt un modèle basé sur des besoins, des tensions et des forces.

Lewin (1959, dans Abric, 2008) postule que l'humain est un « organisme sous tension » soumis à des forces positives et négatives provenant de l'externe (environnement) ou de facteurs internes (histoire du sujet et son implication dans la situation). Ces forces exercées sur l'individu engendrent des besoins qui créent des tensions. Ces tensions produisent des comportements de façon à satisfaire les besoins et par la même occasion, diminuer les tensions. Les forces négatives produisent un comportement d'évitement (éviter qu'un événement se produise), tandis que les forces positives causent un comportement d'approche (réaliser un objectif).

D'autre part, Lewin (1959, dans Abric, 2008) explique que la façon de communiquer avec l'autre est influencée par l'opération d'un « filtrage »<sup>4</sup> de l'information. C'est-à-dire que la personne censure une partie de l'information selon le

---

<sup>4</sup> Le filtrage de l'information est une opération qui s'opère par l'individu à partir de ses expériences personnelles. Le filtrage permet de déterminer par exemple si une information est importante ou non, intéressante ou inintéressante.

contexte dans lequel elle se trouve. Également, la variable cognitive, les mécanismes projectifs, les mécanismes de défense et les facteurs de contexte et d'environnement (contexte spatial, social, culturel et idéologique) s'avèreraient décisifs dans la communication avec autrui.

Par exemple, un mécanisme de défense peut se déclencher si un individu sent que son équilibre interne est menacé. La menace apparaîtrait sous forme de force négative, créant des besoins et des tensions. Elle résulterait en un comportement d'évitement, soit un mécanisme de défense.

Lewin (1959, dans Abric, 2008) souligne aussi dans son modèle l'existence de rétroaction entre les individus en relation ainsi que des facteurs ayant un impact sur le code et le canal : les facteurs physiques ou objectifs, les facteurs psychologiques et psycho-sémantiques<sup>5</sup>, le choix du canal et le rôle des acteurs en relation. Le modèle de Lewin propose que les individus aient des besoins qui produisent des tensions et qui engendrent des comportements qui visent à diminuer les tensions en répondant aux besoins (Abric, 2008).

Le modèle est le même pour les situations de groupe. Le leader émergerait pour répondre aux besoins et diminuer les tensions. Ainsi, contrairement à un leader qui aurait été imposé dans une organisation, le leader émergerait du groupe. En ce sens, le phénomène de leadership est davantage une fonction qu'un statut. « Le leadership n'est pas nécessairement lié à la position hiérarchique, au statut social de l'individu dans le groupe » (Abric, 2008).

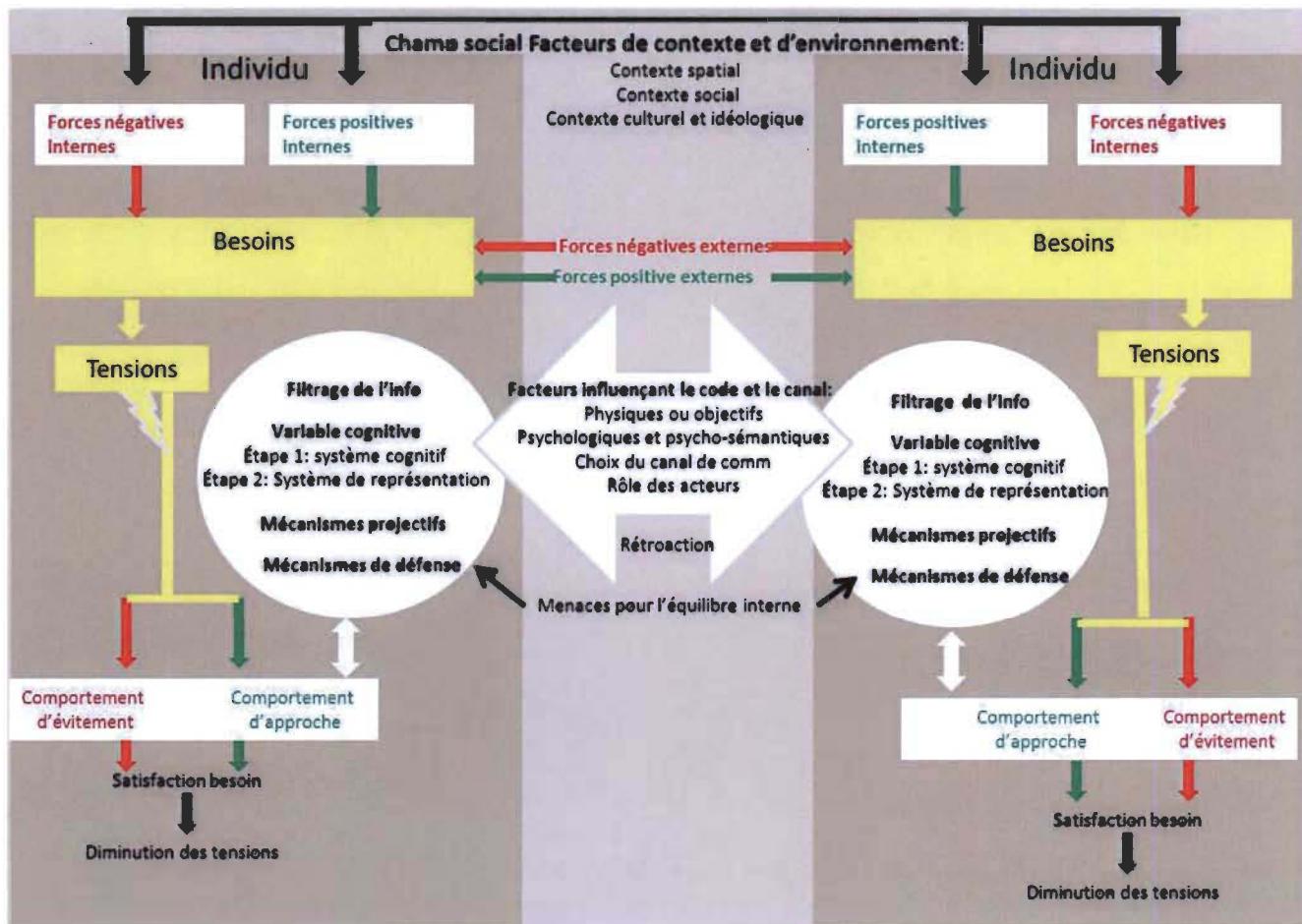
---

<sup>5</sup> Les facteurs psycho-sémantiques font référence à l'interprétation, à la subjectivité.

D'ailleurs, Lewin croit qu'il existe deux types de position : le chef (contremaître) et le leader (émerge du groupe). L'auteur suggère que ce soit deux personnes différentes qui assument ces rôles afin d'éviter la non-concordance entre les deux positions, les conflits, les blocages et les échecs. D'ailleurs, le rôle de leader permet de résoudre des besoins dominants dans la vie du groupe. Les membres du groupe peuvent être des leaders tour à tour.

L'approche de Lewin suggère des concepts qui semblent cohérents avec la recherche et les prémisses de départ. Il advient donc de comprendre ce modèle en profondeur à ce moment ci, et d'en discuter dans la partie *Analyse*.

**Figure 1: Le modèle de Lewin**



Le modèle de Lewin (Figure 1) expose l'intervention des champs de force. Premièrement, le rectangle de fond représente le champ social et les facteurs de contexte et d'environnement. Les deux grands rectangles légèrement plus foncés, qui sont situés en symétrie à gauche et à droite, représentent deux individus en interaction.

La circulation de l'information suit le chemin des flèches en commençant par le haut du schéma. C'est-à-dire que l'information passe de l'environnement vers les individus. Dès lors, un traitement s'opère au niveau des forces positives et négatives internes et externes. Les flèches vertes sont reliées aux forces positives, alors que les flèches rouges sont reliées aux forces négatives. Ces forces créent des besoins, qui eux, créent des tensions (représentées par un éclair).

Deux types de conséquences sont causés par les tensions : le comportement d'évitement (si la force est négative) et le comportement d'approche (si la force est positive). L'adoption de ces comportements permet de satisfaire les besoins de départ, et donc, de diminuer la tension.

Les cercles et la double flèche qui se retrouvent au centre du schéma mettent en relief les éléments qui interagissent lors des interactions. Ils illustrent entre autres le filtrage opéré par chacun des protagonistes.

### *Le « Two Step Flow »*

Paul Lazarsfeld (1901-1976) est un Américain d'origine autrichienne qui est plus particulièrement reconnu pour ses développements dans trois champs d'intérêt: les effets des médias sur la société, les techniques d'enquête pour les collectes d'informations et la

sociologie électorale (Lazarsfeld & Katz, 2006). De plus, il a voulu mettre à contribution ses connaissances en mathématique pour fonder un institut de psychologie sociale appliquée à Vienne avec un couple de psychologues, les Bülher.

Inspiré par les travaux de Gabriel Tarde (1898), qui s'intéressait au rôle de la conversation dans le rassemblement de l'opinion publique, Lazarsfeld prétendait que les messages des médias passaient par l'entremise de médiateurs informels. Ainsi, c'est pendant ses recherches sur le vote en 1940 que Lazarsfeld a découvert fortuitement le concept de leader d'opinion<sup>6</sup>. En réalisant sa recherche « The People Choice's », il a découvert que souvent, les femmes votaient pour le même choix que leur mari. Autrement dit, il a découvert que si un parti politique gagnait l'opinion d'un homme, il récoltait en fait deux votes grâce à l'influence qu'exerçaient les hommes sur leur femme en matière de politique (voir la Figure 2).

Ainsi, Lazarsfeld émet l'hypothèse que les leaders d'opinion (les hommes, dans le cas de sa recherche de 1940) captent l'information par le concept de « sélectivité » dans un premier temps. Et dans un deuxième temps, ils interprètent, interceptent et diffusent ce qu'ils ont vu et entendu à leur réseau (en occurrence, aux épouses).

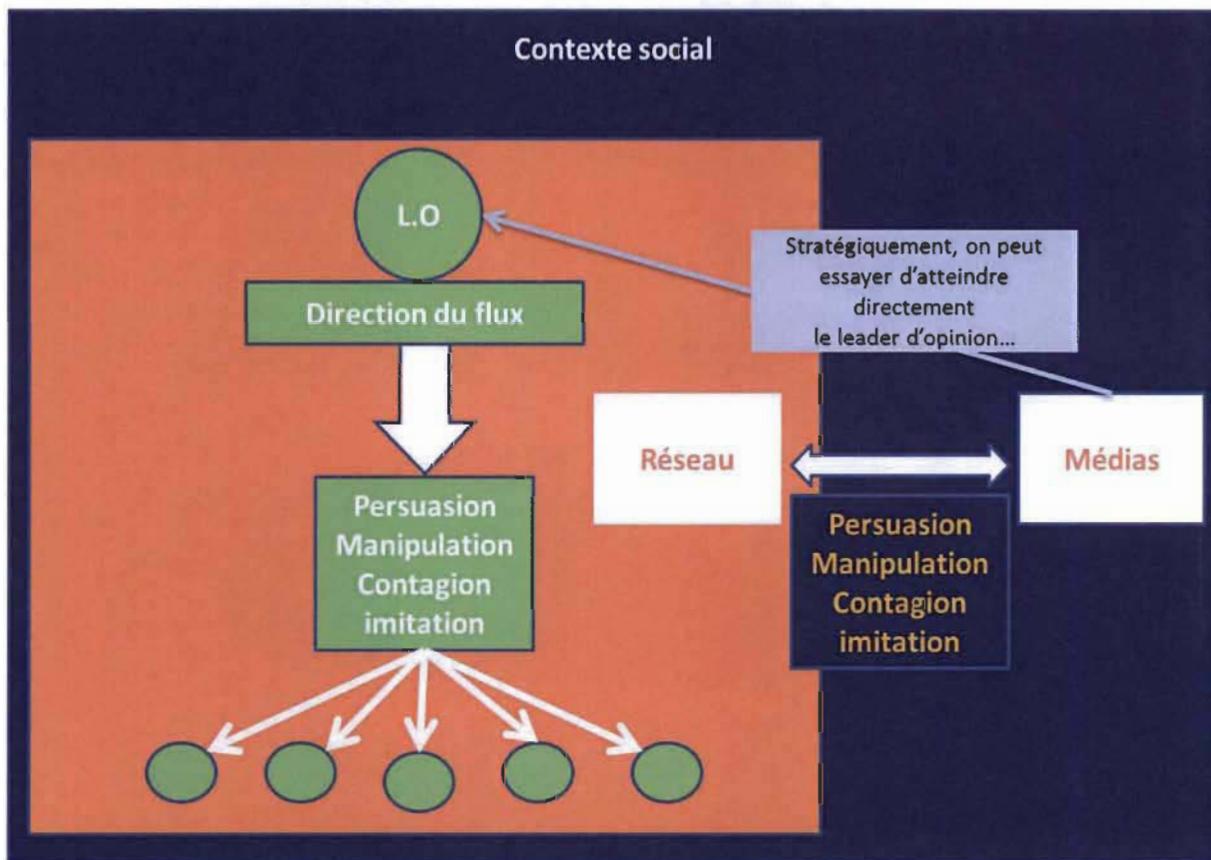
Lazarsfeld entreprendra son étude sur cette communication médiatique en deux étapes avec Elihu Katz, de qui il est le mentor. Ils écriront en collaboration « Personnel influence », un livre qui traite de la croisée entre les médias et la communication

---

<sup>6</sup> Le concept de leader d'opinion est utilisé dans cette recherche seulement lorsque qu'il réfère à l'étude de Lazarsfeld & Katz, 2006. Dans tout autre cas, les différents types de leadership seront plutôt désignés par les termes « leader informel » et « leader formel ». Le concept de leader d'opinion a émergé de façon relativement hasardeuse lors de l'étude de Lazarsfeld & Katz, 2006 et fait plus particulièrement référence à l'influence d'un individu sur l'opinion d'une autre personne. Toutefois, le concept de « leader informel » ici renvoie à un individu qui a un impact sur le comportement des autres, impliquant également des notions autres que celles suggérées par Lazarsfeld & Katz (2006).

interpersonnelle et qui relativise l'influence des médias dans la vie quotidienne. Malgré que cette découverte ne soit pas récente, il s'avère pertinent d'en discuter ici parce qu'elle démontre le rôle de l'influence informelle dans une situation donnée.

**Figure 2: Le modèle du « Two Step Flow »**



La Figure 2 présente la théorie du Two Step Flow. Ce modèle est l'un des rares, parmi les références consultées, qui met en lumière la présence et l'incidence de leaders

dans la sphère informelle. Il est donc retenu pour nourrir l'identification de la recension des écrits et l'interprétation des résultats.

D'abord le rectangle bleu en fond représente le contexte social. Les médias (carré blanc à droite) font partie du contexte social. Le carré orange représente le réseau dans lequel se trouvent les individus.

Ainsi, dans un contexte social donné, il y a une interaction entre le réseau et les médias par la persuasion, la manipulation, la contagion et/ou l'imitation. Si l'information véhicule directement des médias au leader d'opinion, elle peut se répandre davantage : le leader d'opinion a un impact sur les gens de son entourage par le biais des mêmes processus (persuasion, manipulation, contagion et/ou imitation).

Suite aux écrits de Lazarsfeld et d'Elihu Katz, plusieurs autres auteurs développeront leurs idées dans le même sens (Katz & Lazarsfeld, 1955, réédition de 2006). Parmi eux se retrouvent Robert Merton (1949), Bernard Berelson (1954) et Daniel Lerner (1958). Ces études mèneront aux *Uses and gratifications* ainsi qu'aux recherches sur la réception (Katz & Lazarsfeld, 1955, réédition de 2006). Certains, comme Gitlin (1978), Lang (1981) et McLuhan (1964) prôneront une ligne directrice inverse : le concept des leaders d'opinion camouflerait l'impact direct des médias sur l'audience. Donc, deux paradigmes s'opposent : l'un place davantage le pouvoir sur le côté des médias (le pouvoir des médias par la simultanéité de la transmission de l'information) et l'autre paradigme place davantage son pouvoir sur le côté du public (sélectivité de l'audience, séquence d'adoption au fil du temps et influence du réseau social).

De façon simplifiée, la théorie du « Two-Step Flow » peut être expliquée de la façon suivante : les médias transfèrent de l'information aux leaders d'opinion, qui eux transfèrent à leur tour l'information à leurs pairs. Le leader d'opinion est donc le pont entre les médias et son réseau social. Il est un individu qui a la crédibilité nécessaire auprès de ses pairs pour que ces derniers adhèrent à ses idées. Il y a quelques décennies, par exemple, alors que l'opinion politique des hommes influençait souvent le choix politique de leur femme, les partis politiques gagnaient à mettre les hommes de leur côté parce que leur femme opterait pour le même choix. Gagner l'avis d'*un* homme équivalait à gagner *deux* votes. Par ailleurs, un leader d'opinion dans un domaine donné, n'est pas nécessairement un leader d'opinion dans un autre domaine.

Katz (2005) met l'emphase sur deux aspects du processus de la propagation de l'information : 1) la conversation entre les membres d'un réseau et 2) le pattern de relation entre les diverses sources d'informations interpersonnelles et médiatiques.

Le modèle du « Two-Step Flow » témoigne de l'aspect informel de l'influence au sein de relations interpersonnelles et confirme d'autant plus la pertinence des questions de recherche. D'ailleurs, le contexte de la SST dans les équipes de travail, comme tous les autres contextes d'interaction, devrait sans doute susciter une forme d'influence.

### *La co-construction du sens*

Les études consultées qui portent sur la communication interpersonnelle, sur l'influence, sur la vie en groupe au travail comme hors du travail et celles qui traitent du leadership informel confirment que dès que les humains entrent en interaction, un

processus d'influence s'enclenche entre les interlocuteurs (Abric, 2008; Anzieu, 1974; Asch, 1940; Bruno & Laplante, 2003; Dionne & Ouellet, 1990; Edmond & Picard, 2008; Flacher, 2008; Flament, 1958; Freud, 1921, 1923, 1927; Gauthey & Gibeault, 2005; Katz & Lazarsfeld, 1955; Lewin, 1959; Milgram, 1971 et 1974; Moore, 1921; Moscovici, 1979; Sherif, 1936; Smart, 2008; Topchick, 2007; Watzalwick et al., 1967). Ainsi, une « négociation » ou un processus de leadership émergerait inévitablement lors d'une interaction.

D'ailleurs, Edmond & Picard (2008) suggère un modèle où plusieurs éléments forment un tout (le groupe est un entité, et non la somme des personnes qui le composent). Ils mettent en lumière notamment l'inévitale inter-influence et le partage de sens qui mènent les interlocuteurs à *co-construire* leur réalité et à définir leur relation. De plus, les auteurs soulignent l'importance du rapport de place qui peut être lié à la hiérarchie (détermination interactionnelle) ou de façon informelle (détermination subjective).

D'autre part, en 1947, Lewin a réalisé une recherche sur les changements d'habitudes alimentaires (dans Abric, 2008). Il initie alors le concept de la résistance au changement selon l'hypothèse qu'une des principales sources de la résistance au changement est la crainte de s'écartier des normes du groupe. Pour changer les comportements, il faudrait donc réduire cette crainte (dans Abric, 2008).

De plus, d'après le paradigme du « contenu et de la construction des sens » expliqué par Saint-Charles & Mongeau (2005), les interventions d'un leader auraient un impact sur la représentation de la situation que développent les interlocuteurs. Ce leader

consisterait donc non seulement en un agent de transmission ou d'échange d'informations, mais aussi en un « créateur de sens » qui inspire ses collègues.

Chacune des recherches qui sont présentées ci-haut suscitent des réflexions à différents niveaux sur l'influence, mais elles soutiennent toutes que l'influence est dans toute communication. Ces recherches confirment par le fait même l'incidence d'une influence informelle et d'un leadership informel dans les équipes de travail.

### *Milieu du travail*

#### *Groupes restreints*

La question de départ suggère l'existence d'une forme d'influence informelle s'exerçant dans des équipes de travail. Il s'agit d'influence au sein de « groupes restreints ». Selon la définition d'Abric (2008), le « groupe restreint » est un groupe qui comprend au moins trois personnes et 25 personnes au plus. Il explique aussi que l'appellation « groupe restreint » implique sept éléments : une unité de temps et une unité de lieu qui occasionnent une proximité et une distance interindividuelle minimale; une raison d'être ensemble; un sort relativement commun; une perception et une représentation des membres les uns envers les autres; une perception de former un groupe et une possibilité d'interaction; une communication effective verbale ou non verbale et une durée suffisante de rassemblement permettant l'engagement d'un processus d'institutionnalisation. Sont donc exclues de cette définition toutes situations où un animateur s'adresse à un grand public par exemple.

### *Groupe de travail*

Topchik (2007) explique que : (traduction libre) « [l]es équipes sont des groupes d'individus qui accomplissent les objectifs désignés en travaillant de façon interdépendante, en communiquant efficacement et en prenant des décisions qui affectent leur travail ». Après un certain temps, toutes les équipes développeraient une culture qui définirait les comportements et les valeurs qui sont acceptables et inacceptables au sein du groupe. De même, telle qu'expliquée dans une section précédente, la théorie de Sherif (1936) (dans Abric, 2008) consistait entre autres à démontrer qu'un groupe qui se retrouve dans une situation sans balise crée ses propres normes, tout comme un individu seul dans une situation tout-à-fait indéfinie crée ses propres normes.

Dans un même ordre d'idées, selon Gauthey & Gibeault (2005), la culture est en premier lieu la résultante d'un processus de différenciation sociale et devient par la suite une force d'identification, donc de confort, pour les personnes qui désirent faire partie d'un groupe. Malheureusement, Topchik (2007) croit que les équipes développent souvent des cultures improductives (le manager, les personnalités et l'organisation pourraient en être la cause).

En outre, c'est par l'identité professionnelle que les groupes de travail s'identifient aux pairs, aux chefs, et aux autres groupes en se basant sur des représentations collectives (Gauthey & Gibeault, 2005). En somme, cette vie de groupe donnerait un sens à l'expérience du travail.

### *Intégration dans le milieu du travail*

Puisque la question générale posée traite de la communication interpersonnelle dans les équipes de travail, il convient de se questionner sur les relations entre les travailleurs et sur leurs contextes d'interaction. D'ailleurs, quelques auteurs se sont intéressés aux particularités du milieu de travail, notamment au sujet du rôle des travailleurs et des relations entre les collègues.

Les travaux de Bruno Flacher (2008) portent sur le travail et l'intégration sociale. Il présente une perspective historique de la classe ouvrière et explique entre autres le processus d'identification lié au rôle de travailleur dans une industrie. En résumé, selon Flacher (2008), la fonction de l'emploi donne un statut et une existence sociale aux travailleurs. À travers son emploi, l'individu établirait son identité professionnelle et sa position sociale. C'est l'appartenance à un milieu professionnel qui serait le point d'origine de l'identité au travail. Cette identité se vivrait et se nourrirait au travail, mais aussi à l'extérieur du lieu de l'emploi (Claude Dubar, dans Flacher, 2008). La reconnaissance de soi par autrui (du moins en supposition) et l'investissement de l'individu dans des relations durables constituent le processus d'identification (Flacher, 2008).

Par ailleurs, selon une étude d'Asch (1951, dans Abric, 2008), si des gens sont confrontés à des opinions inverses pour un sujet qui ne représentait pas un enjeu identitaire majeur pour eux, l'influence peut s'avérer très efficace. Ainsi, puisque selon Flacher (2008) l'identité au travail se construit par l'expérience des relations de pouvoir

dans l'entreprise, le poids de l'influence exercée dans un milieu de travail est possiblement fort considérable.

Ainsi, il est possible que le leadership informel en SST puisse représenter un enjeu significatif dans une organisation. Toutefois, selon les références consultées pour ce travail, aucune expérience n'a été menée sur le sujet spécifiquement en terrain québécois.

### Question de recherche spécifique

Pour comprendre comment l’implication de la communication dans les relations interpersonnelles serait une variable permettant de diminuer davantage le nombre et la gravité des accidents, il s’avère pertinent de choisir un terrain de recherche où les dangers sont multiples. La recherche sera donc effectuée dans une usine québécoise.

De plus, parmi les auteurs consultés, ceux qui s’intéressent directement à la SST n’abordent pas l’apport de la communication informelle dans les comportements liés à la SST. Pourtant, nombre d’auteurs cités dans la recension des écrits démontrent l’inévitable existence de l’influence dans les relations humaines de toutes sortes. En ce sens, les travailleurs en contexte de SST ne feraient pas exception à cette règle. L’intérêt de cette recherche consiste donc plutôt à identifier les éléments propres à un processus d’influence informelle particulier dans un contexte de SST.

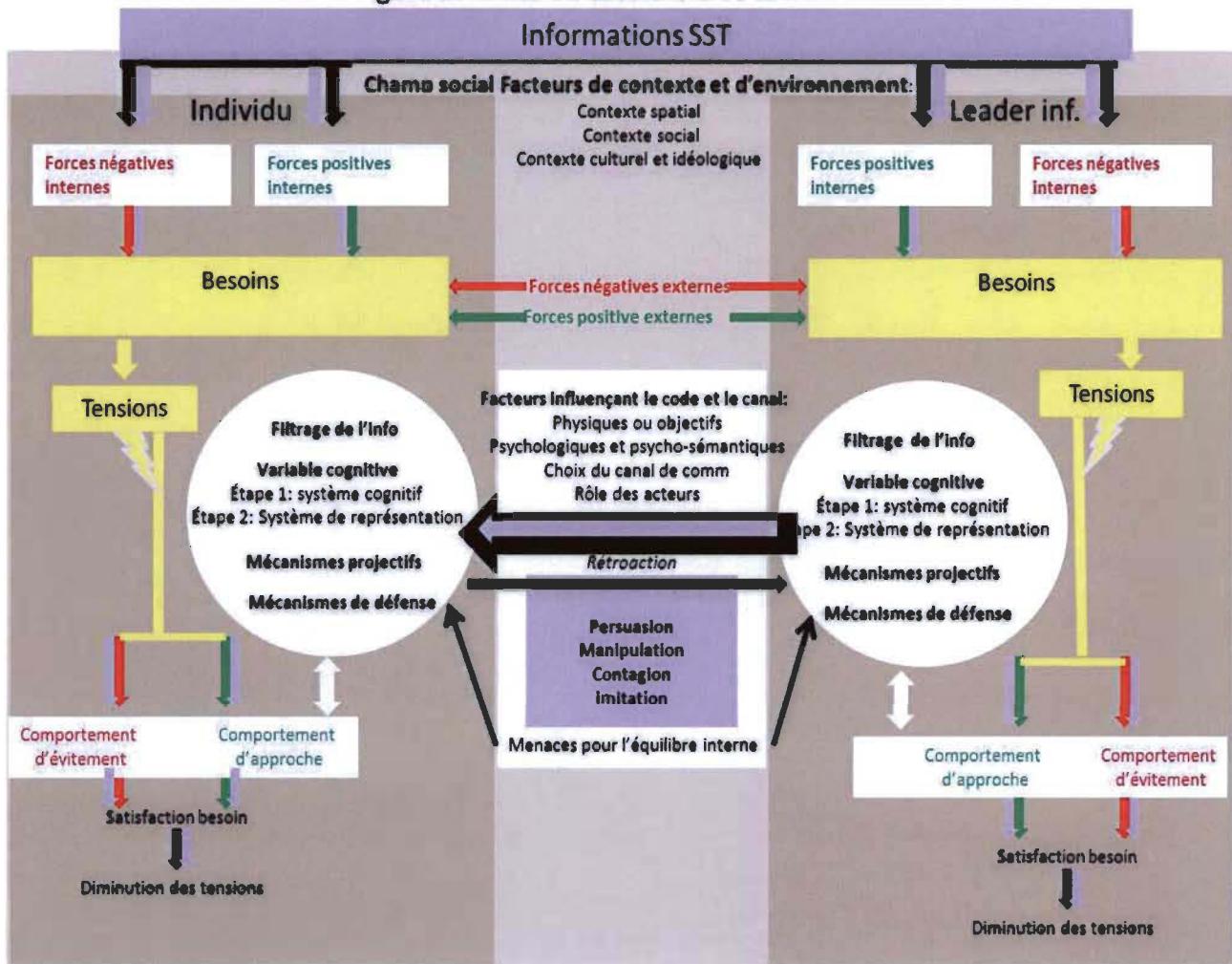
La présente recherche sera donc une étude de cas de l’Aluminerie de Bécancour (ABI)<sup>7</sup>, dont la question spécifique est la suivante : quelles sont les manifestations de leadership informel dans les pratiques de SST au sein des travailleurs d’ABI?

La proposition de réponse anticipée à cette question se traduit par un modèle (Figure 3) élaboré à partir des modèles de Lazarsfeld et de Lewin, auteurs présentés dans la recension des écrits.

---

<sup>7</sup> L’ABI est l’organisation qui a été choisie en tant que terrain pour cette recherche. Elle sera présentée dans la prochaine section. Également, les raisons de sa sélections y sont expliquées.

Figure 3: Mixte de Lazarsfeld et Lewin



C'est le modèle de Lewin (1959) qui s'avère à la base de cette proposition parce qu'il présente plus d'éléments que la théorie de Katz et Lazarsfeld (1955). Il a été adapté de façon à introduire la théorie du « Two Step Flow » et le facteur « Information SST » qui consiste en l'information propre au contexte de SST (Figure 3).

La Figure 3 expose la proposition de réponse anticipée de la recherche, en commençant par le haut du schéma. L'information de la SST, représentée par la couleur

mauve, s'introduit dans le champ social (contexte et environnement). L'information est assimilée par l'individu (rectangle foncé de gauche) et par le leader informel (rectangle foncé de droite).

Le leader informel, tout comme l'individu, traitera l'information par le biais de forces positives (flèches vertes) et/ou par le biais de forces négatives (flèches rouges). Ces forces sont internes (à l'intérieur des rectangles foncés) et externes (dans le centre du schéma). Ces forces créent des besoins pour chacun des protagonistes. Ces besoins créent des tensions (représentées par l'éclair). Ces tensions donnent lieu à des comportements spécifiques selon si la force était au départ positive ou négative.

Ensuite, dans l'interaction entre les protagonistes, chacun opère un filtrage et met en fonction des mécanismes de défense pour maintenir l'équilibre interne. Il est à noter que la flèche entre l'individu et le leader informel, qui représente la circulation du sujet de la SST à travers l'interaction, véhicule inégalement entre les deux personnes. La flèche qui part du leader informel vers l'individu est plus volumineuse que celle qui va en sens inverse. Ce visuel permet de rappeler que les deux personnes influencent et sont influencées, mais c'est le leader informel qui exerce l'influence la plus forte.

L'information circule donc en continue, et produit des comportements découlant des forces positives ou négatives. Dans ce cas-ci, les comportements sont rattachés à la SST.

## Méthodologie

## Étude de cas

### L'exemple de l'ABI

L'ABI s'avère un terrain pertinent dans le cadre de cette recherche. L'usine compte environ mille employés et vise à transformer des matières premières en aluminium. Les matériaux utilisés ainsi que les divers procédés peuvent être dangereux pour les travailleurs. Les types de métiers sont variés, de même que les matériaux, et présentent des risques nombreux et diversifiés. À titre d'exemple, les travailleurs peuvent avoir à exécuter certaines tâches à proximité de métal fondu, ils peuvent avoir à aller dans des cuves vides, à réparer du matériel en hauteur, transporter d'énormes équipements avec des véhicules lourds, à effectuer des mélanges de matériaux afin de produire de l'aluminium adapté aux besoins des différents clients. La zone réservée aux électriciens est aussi soumise à des possibles dangers extrêmes. Il y a donc une grande variété de spécialités, d'outils de travail et de tâches dans cette usine.

C'est pourquoi une équipe est assignée à temps plein pour assurer le respect des règles de SST et la tenue d'un historique des événements relatifs à la SST. Les travailleurs ont l'équipement nécessaire pour effectuer leurs tâches en sécurité, entre autres au niveau des outils et des vêtements. De plus, ils ont accès au service de santé dans l'usine (infirmières et médecins). Ainsi, à l'ABI, la culture SST est implantée et placée au cœur des valeurs entrepreneuriales, tel que le suggèrent Dionne-Proulx (1999), Gauthey & Gibeault (2005), Gibeault et al. (2008), Mouton (2006).

La situation de la santé et de la sécurité s'améliore d'année en année à l'ABI, mais le travail n'est pas terminé. D'ailleurs, la fin de semaine du 30 janvier 2010, deux travailleurs sont décédés au Québec dans une usine similaire de la même compagnie (Alcoa) où des mesures de sécurité y sont aussi implantées. En ce qui concerne la même compagnie à l'échelle mondiale, les trois accidents mortels précédents avaient eu lieu à la fin de l'été 2009 au Brésil, en Australie et en Russie (ABI, 2009). Ces événements rappellent que la mise en place de règlements, de mesures et l'utilisation d'équipements sécuritaires ne semblent pas suffire à assurer totalement la sécurité des travailleurs. La communication apparaît ici comme un complément permettant de renforcer les mesures de sécurité déjà en place et limitant davantage le nombre d'accidents.

À l'ABI, la communication a déjà commencé à être intégrée au système de SST. D'après les données recueillies depuis les quelques dernières années à ce sujet à l'ABI, il existerait une corrélation entre les activités de communication en SST et la diminution du nombre d'accidents. Or, les blessures totales ont diminué de 35%, passant approximativement de 500 blessures à 300 blessures en deux ans à partir du moment où des activités de communication ont été intégrées au système. De même, environ 250 premiers soins ont été alloués au début des années 2000 alors qu'il en a eu autour de 100 en 2008 (diminution de 55%).

Les données témoignent que l'utilisation de moyens de communication est corrélationnelle à la courbe décroissante du nombre d'accidents. Il s'agit par exemple des visites de santé et sécurité en usine par les superviseurs (VSS) ainsi que des ajustements qui ont été faits à cet égard au fil du temps. Aussi, les étapes de la

« Sensibilisation Usine SST », de l'« accentuation des communications » et du « déploiement plus important des observations » ont été effectuées en 2006 et en 2007 et pourraient avoir contribué à la baisse du nombre d'accidents.

Du moins, les activités de communication énumérées se sont déroulées en même temps que la diminution du nombre de blessures et de premiers soins. Également, les statistiques démontrent qu'à partir de 2008, où le taux d'accident a cessé de diminuer, les activités de communication avaient aussi cessé (il ne restait plus que les VSS).

Somme toute, à l'ABI, les travailleurs sont régulièrement exposés à plusieurs degrés de risque, d'où la pertinence de ce cas pour les fins de la recherche. L'entreprise compte environ 1 000 employés divisés en cinq principales équipes de travail regroupant ceux qui travaillent sur un même horaire. Pour chaque équipe, plusieurs sous-groupes de 18 travailleurs au maximum sont formés selon le secteur de l'usine occupé et le type de travail effectué. C'est d'ailleurs à l'intérieur de ces réseaux sociaux, à plus petite échelle, qu'il sera possible d'observer l'émergence d'un leader informel et la circulation de l'information.

Le cas de l'ABI sera étudié dans une *approche monographique* (Gauthier, 2006). Dans cette perspective, la situation de l'ABI sera décrite de façon exhaustive, approfondie et visera à mieux comprendre un système plus large. Il est reproché entre autres aux chercheurs qui utilisent ce type de méthode de choisir des cas qui ne sont pas représentatifs et généralisables. Toutefois, l'étude de cas permet de comprendre la source de certains phénomènes plus en profondeur que les recherches quantitatives,

d'apporter des connaissances préthéoriques et d'approfondir des phénomènes négligés ou insoupçonnés (Gauthier, 2006). Dans un même ordre d'idée, Real (2008) reconnaît la nécessité de connaître les interprétations qu'ont les travailleurs de leur réalité en SST pour développer des stratégies logiques et viables. Et puisque l'étude de cas permet de tracer un portrait précis et complet d'une situation, il s'avère pertinent dans le cadre de cette recherche.

#### **Collecte de données par entrevues : stratégies et outils**

##### *Lien entre la proposition de réponse anticipée et la méthodologie*

L'expérimentation menée auprès de gens d'ABI avait pour but d'analyser les processus d'influence entre les travailleurs au sujet de la SST. Il s'agissait donc d'entrevoir comment les répondants pourraient révéler l'existence d'influence, espérant au mieux trouver un processus d'influence qui soit liée de façon considérablement constante au contexte de SST. Dans cette perspective, c'est par des entretiens que les données ont été recueillies auprès des travailleurs.

##### *Choix d'une méthode de collecte de données*

La méthode choisie pour cueillir les données est en partie inspirée par Kaufmann (2007) qui propose la démarche de « l'entretien compréhensif », décrite comme un juste milieu entre une approche trop souple (priorisant la richesse de l'information) et une approche trop dure et pauvre (priorisant la rigueur).

Par le biais d'entrevues semi-dirigées, il est possible d'obtenir en profondeur la pensée des répondants : lors d'un entretien, l'informateur<sup>5</sup> émet des avis, des analyses, des sentiments, des contradictions. Se faisant, le répondant révèle des processus sociaux ou dévoile des aspects importants pour la compréhension du chercheur (Kaufmann, 2007).

Kaufmann (2007) mentionne qu'il arrive même que les révélations soient si riches que le chercheur peut choisir pertinemment de se laisser entraîner dans la discussion, accédant ainsi à des informations qui ne pourraient être obtenues en utilisant une méthode comme le questionnaire. D'ailleurs, selon Anselm Strauss (dans Kaufmann, 2007), une méthode qui laisse émerger les idées du terrain est apte à saisir les processus sociaux (comme le leadership informel dans les groupes de travail dans ce cas-ci). Voilà qui confirme davantage le choix de la méthode de cueillette de données pour cette recherche. Les avis des gens d'ABI sur la SST, sur la façon dont ils ont vécu des événements liés à l'influence en SST ou sur des phénomènes d'influence dont ils ont été témoins pourront être notés, comparés et analysés.

Il advient aussi de préciser que l'entretien se déroule sans la présence des pairs, contrairement à la méthode du groupe de discussion, afin d'éviter que les répondants se laissent influencer par l'entourage (Gauthier, 2006). En entrevue, il s'avère tout de même possible que les informateurs censurent certaines informations. Mais selon Kaufmann (2007) et Gauthier (2006), l'informateur prend souvent plaisir à participer à

---

<sup>5</sup>Kaufmann (2007) suggère d'utiliser le terme « informateur » pour désigner les répondants. Il croit que cette appellation réfère davantage au rôle du participant qui est de révéler des informations. Afin d'éviter le plus possible les répétitions, les termes « informateur », « répondant » et « participant » sont utilisés comme des synonymes dans ce mémoire.

un entretien et tend naturellement à offrir un discours cohérent et une forte implication. L'humain ne ment pas sans raison, et même s'il mentait, le discours émis lors d'un « entretien compréhensif » pourrait quand-même alimenter l'interprétation (Kaufmann, 2007).

D'autre part, l'entrevue permet un contact particulier entre le répondant et le chercheur ou la chercheure, et ce contact doit être géré avec jugement. Il est impossible d'empêcher complètement l'influence entre les protagonistes et c'est pourquoi le chercheur peut tenter de s'effacer le plus possible lors de la discussion (Kaufmann, 2007). Toutefois, Kaufmann (2007) explique que si l'interviewer se « dépersonnalise » trop durant l'entretien, le répondant peut rester détaché et éviter de s'engager dans la conversation. Ainsi, afin d'obtenir un matériel franc et profond, Kaufmann (2007) suggère aux chercheurs de s'engager activement dans les questions pour provoquer l'engagement de l'enquêté, tout en démontrant à l'interviewé l'intérêt et l'importance de sa participation en l'écoutant activement.

À la lumière des raisons énumérées dans les lignes précédentes, l'entretien s'avère la méthode la plus logique pour répondre aux buts de la recherche. Tout de même, les entretiens doivent être abordés avec jugement et structure pour en laisser émerger les discours les plus francs et pertinents possibles. D'ailleurs la collecte de données a été entreprise avec minutie. Les prochaines lignes expliqueront en détail sa planification et son déroulement.

### *Corpus*

La population visée par la recherche était les employés de l'ABI. Pour la pertinence de la recherche, seulement les employés travaillant dans l'usine (près des dangers) et en équipe (émergence de leadership informel dans un groupe restreint<sup>6</sup>) pouvaient être sélectionnés. 525 personnes constituaient la population totale. Avec l'aide des gens aux Ressources humaines, une liste des travailleurs et des équipes a été utilisée pour déterminer les personnes qui allaient participer aux entretiens.

Pour des fins de crédibilité, de justice et de scientificité, le corpus est probabiliste aléatoire simple. En d'autres mots, chaque membre de la population sélectionnée a une chance égale et non nulle d'être choisi. Ainsi, les noms de tous les travailleurs qui détenaient les caractéristiques mentionnées plus haut (travaillant dans l'usine et en situation d'équipe à l'ABI) ont été imprimés et découpés un à un pour effectuer le tirage. Chaque personne dont le nom était tiré au hasard était appelée et invitée à participer à la recherche. Le déroulement de l'entretien lui était expliqué sommairement lors de l'appel et le moment de l'entrevue était prévu par rapport à son horaire de travail. Quelques-uns ont refusé de participé, d'autres n'étaient pas disponibles pour cause de maladie. Au total, 11hommes ont participer à la recherche.

Gauthier (2006) suggère de rencontrer environ dix personnes pour constituer un corpus lorsque le moyen utilisé pour une recherche est l'entrevue semi dirigée. Aussi,

---

<sup>6</sup> Selon la définition d'Abic (2008), le « groupe restreint » implique sept éléments : une unité de temps et une unité de lieu qui occasionnent une proximité et une distance interindividuelle minimale; une raison d'être ensemble; un sort relativement commun; une perception et une représentation des membres les uns envers les autres; une perception de former un groupe et une possibilité d'interaction; une communication effective verbale ou non verbale et une durée suffisante de rassemblement permettant l'engagement d'un processus d'institutionnalisation.

dit-il que le chercheur doit rester à l'affût de la saturation théorique : lorsque les propos des répondants commencent à être répétitifs d'un participant à l'autre, il advient de cesser d'effectuer des entrevues pour ne pas fausser les interprétations. C'est donc à partir de ces prémisses que le nombre de participants s'est arrêté à 11.

À l'ABI, 80% des employés sont des hommes âgés entre 41 et 55 ans. Ils œuvrent dans le milieu de travail depuis au moins une dizaine d'années, ils partagent les mêmes types de conditions de travail et le même type de milieu socio-économique.

En ce qui concerne plus particulièrement la population visée par la recherche (525 travailleurs), la description est la même sauf qu'il y a seulement sept femmes. Les hommes représentent donc 99% de la masse. D'ailleurs, tous les gens rencontrés lors des entretiens représentaient correspondaient aux caractéristiques de l'employé typique d'ABI (hommes âgés entre 41 et 55 ans). Ils ont tous été rencontrés dans ce même environnement dont les détails sont exposés ci-après.

### *Le lieu*

Il était profitable, autant pour les répondants que pour moi, que les entrevues se déroulent sur les lieux du travail. Les avantages en étaient multiples : la disponibilité des travailleurs, l'économie de temps et la non nécessité de se déplacer. Mon bureau<sup>7</sup> a été désigné comme l'endroit le plus adéquat pour effectuer les entrevues parce que c'est un lieu fermé, isolé, disponible en tout temps (ne nécessitait pas de réservation), près de la cafétéria, près des vestiaires, près de la sortie de l'usine, et même, près d'une machine à

---

<sup>7</sup> De mai 2009 à octobre 2010, j'avais un contrat à l'ABI. Il a été accepté que dans le cadre de mon travail de recherche, j'utilise l'ABI en tant que terrain. Il m'était donc possible de consulter l'historique de l'usine et d'interviewer des travailleurs.

café et de la machine à eau. La proximité permettait aux répondants de venir au bureau « en passant ». Faire les entrevues dans mon bureau permettait aussi de préparer tout le matériel à l'avance pour accueillir les répondants, laissait une certaine liberté supplémentaire pour les imprévus et pour la gestion du temps des entretiens.

Comme Gauthier (2006) le mentionne, tous les détails de l'environnement peuvent avoir un impact sur le déroulement des entretiens et par le fait même, sur les résultats de la recherche. C'est pourquoi la pièce était soigneusement aménagée avant chaque entretien. L'enregistreuse était prête à démarrer (à partir du moment où le répondant était informé et acquiesçait l'enregistrement, elle pouvait être en fonction). Une distance professionnelle était assurée par la disposition des chaises, par le milieu en soi qui était le milieu de travail et par mon attitude qui affirmait cette distance professionnelle. Néanmoins, l'ambiance permettait une ouverture au niveau de la discussion, des confidences et de l'empathie, qualité requise pour la tenue des entretiens (Gauthier, 2006).

### *Déroulement des entretiens*

#### *La « conversation »*

L'objectif des entretiens étant de recueillir des données pour des fins d'analyse, l'interviewer doit être en mesure d'obtenir des informations pertinentes. Pour y arriver, Kaufmann (2007) suggère de briser la hiérarchie, sans toutefois que les rôles soient équivalents. De cette façon, le ton de l'entretien devrait ressembler à une conversation

ordinaire. De plus, l'auteur met l'emphase sur la considération accordée à l'informateur lors de l'entrevue : l'informateur doit sentir que ce qu'il dit est primordial pour le chercheur. Il est surpris d'être écouté en profondeur, se sent glisser vers un rôle central dans l'entrevue et y prend plaisir. D'ailleurs, tel que le mentionne Gauthier (2006), l'entretien a un effet libérateur sur les répondants. C'est un des points positifs de leur participation. Dans cette posture, l'interviewé devient un très grand allié pour la collecte de données significatives.

### *L'empathie et l'engagement*

Outre l'intérêt que le chercheur manifeste à l'informateur, Kaufmann rappelle que le chercheur doit être réceptif et accueillant envers le répondant. Avec discréption et modestie, l'interviewer tend à oublier sa propre morale (en restant lui-même) pour voir la richesse du monde de l'autre.

Tel que mentionné par Kaufmann (2007), il peut même s'avérer pertinent et dynamisant de s'engager dans un débat et de montrer son désaccord. Il est conseillé de rire, de s'esclaffer, de faire de brefs compliments ou d'analyser en direct ce que l'informateur dit. L'informateur espère avoir accès à l'univers du chercheur. Si l'interviewer reste trop froid, l'informateur pourrait refuser de s'engager dans la conversation (Berger & Lukmann, dans Kaufmann, 2007). Selon Jack Douglas (dans Kaufmann, 2007), libérer l'imagination lors de l'entretien permet de sortir des cadres

stéréotypés de l'entretien, et dans un même temps, d'amorcer des réflexions nouvelles et profondes pour la recherche.

#### *Canevas de l'entrevue*

Certains chercheurs ne notent que des grands thèmes à aborder dans leur canevas d'entrevue. Au contraire, Kaufmann (2007) préfère élaborer des questions précises et tenter de prévoir le type de réponses qu'elles provoqueront. Selon ce dernier, la logique et la rigueur de la structure des questions suscitent la confiance des répondants en entrevue. C'est d'ailleurs dans cette perspective que les questions d'entrevue ont été planifiées pour cette recherche (voir Appendice A).

Dès le début des entretiens, il s'avérait opportun de mentionner ma rigueur pour la confidentialité et mon respect envers les participants, conformément au certificat d'éthique. Ces renseignements avaient aussi été discutés lors de l'appel préalable à l'entrevue. Lors des entretiens, alors que les répondants lisaient et signaient le formulaire de consentement, une relation de confiance s'installait déjà entre eux et moi.

En outre, Gauthier (2006) et Kaufmann (2007) proposent que les deux premières questions d'entrevue soient faciles et simples afin de mettre les gens à l'aise. Toutefois, si les questions d'entrée en matière sont trop nombreuses, elles peuvent garder la discussion en surface et brimer les résultats de l'entretien (Kaufmann, 2007).

Ainsi, la première question du canevas d'entrevue était ouverte et simple afin de laisser le répondant dans une zone de confort : « Quels sont vos premiers réflexes quand

vous entendez « SST » ? ». Quoique simple, cette première question transporte des unités de sens qui peuvent être très utiles à l'analyse des résultats.

Ensuite, la deuxième question portait sur l'information divulguée sur la SST. Cette question amenait le répondant un peu plus loin dans sa réflexion, et plus près du sujet de l'étude. D'autres questions, comme « Pour quelles raisons quelqu'un se laisse-t-il influencer dans son comportement de SST? » permettaient de comprendre davantage le contexte de l'influence et s'avérait efficace pour effectuer des analyses exhaustives : les questions périphériques peuvent donner lieu à des précisions imprévues et intéressantes (Kaufmann, 2007).

C'est la dixième question qui constituait le cœur de la recherche dont l'objectif principal est de reconnaître les manifestations du leadership informel dans les équipes de travail par rapport à la SST : « Est-ce que vous croyez qu'il y a de l'influence entre les gens au niveau de la SST ou si c'est seulement un phénomène individuel? ». Toutefois, dans certains cas, d'autres questions pouvaient susciter le même type de réponse : « Comment décrivez-vous la personne qui selon vous a le plus d'influence sur les gens en SST? » ou « Qu'est-ce qui vous incite à appliquer ou à ne pas appliquer des mesures de sécurité en place, ou des nouvelles mesures de SST? ».

D'une entrevue à l'autre, l'ordre des questions était différent. Parfois, il suffisait de poser une question pour avoir la réponse à presque l'ensemble du canevas. Par moment, il était aussi pertinent d'écouter leurs histoires, leurs fiertés, leurs frustrations. Elles ouvraient la porte à leurs univers, à une compréhension plus large.

L'entretien se déroule selon un rythme qu'il est utile de comprendre et de contrôler (Kaufmann, 2007). Ainsi, le meilleur moyen d'avoir la bonne question est d'être à l'écoute et de réfléchir en même temps, de demander des précisions, de revenir sur des points discutés à élucider et de poser les questions sous plusieurs angles (Kaufmann, 2007). Interviewer un répondant requiert une certaine souplesse, tant au niveau de l'ordre dans lequel les questions sont posées, que des termes employés, que des questions ajoutées ou retirées du canevas parce que chaque interviewé n'a pas les mêmes réflexes et le même vécu.

Tel que le dit Ann Gotman (dans Kaufmann, 2007), il est possible de limiter les variations entre les entretiens, mais « pour gagner en extension, on perd en relief ». C'est-à-dire que si l'interviewer ne s'adapte pas un tant soit peu à chaque personne qu'il rencontre, une partie de la compréhension du monde de l'autre reste davantage inaccessible. L'interviewer doit faire preuve de jugement. Dans le cadre de cette présente recherche, le canevas de questions a donc été élaboré exhaustivement, mais adapté en partie lors des entretiens. D'ailleurs, Kaufmann (2007) croit que la formule d'entrevue de « l'entretien compréhensif » est un juste milieu entre un type d'approche trop rigide et un type d'approche trop flexible qui risquerait de noyer le contenu. Le déroulement des entretiens a donc été inspiré de la méthode proposée par Kaufmann (2007).

## Éthique

L'éthique elle-même n'est pas à l'abri de la controverse. Il y a d'ailleurs, depuis les dernières années, des divergences d'opinion au sujet du jeu des valeurs dans l'enquête scientifique et des considérations éthiques qui influencent ou devraient influencer le chercheur (Gauthier, 2006). Néanmoins, l'objectif des chercheurs reste le même: contribuer au développement des connaissances scientifiques. Dans l'atteinte de cet objectif, les chercheurs doivent tenir compte des attentes de la société (que les résultats soient bénéfiques), des responsabilités envers la communauté de chercheurs et des responsabilités envers les participants (Gauthier, 2006).

Dans un cas comme celui-ci, où se des gens sont rencontrés en entrevues, il s'avère primordial d'assurer le bien-être des participants en suivant les principes suivants : les droits de la personne, le droit à la vie privée, la confidentialité et le respect. Toutefois, comme la recherche ne porte pas sur des sujets intimes ou controversés, le respect des règles d'éthique ne présente pas de problème particulier. Bien que les sujets traités en entrevue ne concernaient pas la vie privée ou l'intimité des gens, l'anonymat des répondants est assuré. Afin de respecter l'anonymat des participants, personne ne peut disposer des informations sur les participants à part moi et ces derniers ne sont pas identifiés dans les analyses. Les informations sur les entrevues seront gardées en lieu sûr durant cinq ans.

Ici, l'enjeu le plus préoccupant est que les répondants devaient aborder les réalités de leur milieu de travail alors que l'entretien se déroulait directement dans leur milieu de travail, et que j'y occupais un poste également, étroitement lié à la direction de

l'usine<sup>8</sup>. Une attention particulière devait être apportée afin que les employés ne se sentent pas brimés de dire ce qu'ils pensaient. Les informateurs semblent s'être sentis respectés et à l'aise lors des entretiens. Également, leurs points de vue ne semblent pas être censurés. D'ailleurs, selon Kaufmann (2007), « l'homme ordinaire » ne ment délibérément que dans certaines situations. Et, ajoute Kaufman (2007), ce que le répondant dit traduit une logique qui participe nécessairement à construire un sens, que ce soit mensonger ou non.

Néanmoins, il faut reconnaître que les personnes interrogées ne risquaient pas de perdre leur emploi ou de vivre des conséquences significatives en avouant leurs façons de penser sur le sujet de la SST. Aussi est-il nécessaire de mentionner que je ne représentais pas en soi une figure d'autorité, ni une menace quelconque pour l'emploi des gens. Le lien était en général très positif entre moi et les travailleurs de l'usine au quotidien lors de mon mandat.

---

<sup>8</sup> De mai 2009 à octobre 2010, j'avais un contrat d'embauche à l'ABI. J'avais donc un accès privilégié à la documentation sur la situation de la SST de l'usine, sur l'historique de l'organisation et l'historique de la communication effectuée pour la SST. Également, connaissant l'équipe de SST et les gens de l'usine, j'ai pu effectuer des recherches dans les archives ainsi que rencontrer des travailleurs pour la réalisation des entretiens. D'autre part, le poste de communication que j'occupais était séparé du travail que je faisais pour ma maîtrise. J'avais même un autre bureau qui était réservé seulement à la réalisation de ma maîtrise. J'ai pu libérer du temps de mon poste de communication pour travailler sur ma recherche. Ma maîtrise était déjà entamée lorsque j'ai obtenu mon contrat à l'ABI. Le fait que j'aie travaillé dans le milieu de mon terrain de recherche n'a pas affecté l'objectif du travail, et a été bénéfique pour la confiance qui m'a été accordée par tous les gens qui ont contribué à mon projet.

## Réflexions sur les forces et les biais

Le déroulement de la collecte de données pouvait être questionné du fait que les entretiens se déroulaient dans le milieu de travail des répondants, du fait que j'y travaillais également, que les questions concernaient le milieu de travail, que le nombre de participants ne permettait pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population désignée pour la recherche et que les répondants peuvent omettre de dire toute la vérité. Toutefois, le lieu des entrevues occasionnait finalement plus d'avantages que d'inconvénients<sup>8</sup> (accessibilité, gratuité, facilité d'adaptation aux horaires des travailleurs, possibilité de fermer la porte, proximité des commodités, de l'entrée de l'usine et des vestiaires). Le choix du lieu ne semble donc pas avoir été limitatif. Au contraire, les répondants ont été pour la plupart très ouverts, se sont même défoulés et ont par moments utilisé un ton de confidence qui démontrait la confiance qu'ils m'accordaient.

En second lieu, en ce qui concerne la représentativité du corpus, la pertinence est tout aussi démontrable. En fait, puisque la population d'ABI est particulièrement homogène, il n'est pas nécessaire d'effectuer un grand nombre d'entrevues. D'ailleurs, selon la logique de la saturation théorique (Gauthier, 2006), vaut mieux ne pas faire trop d'entrevues et ne pas risquer de nuire à la représentativité. C'est-à-dire que lorsque les entrevues n'apportent plus de nouveauté par rapport aux précédentes, il peut être considéré que le corpus est représentatif de la population visée par la recherche. Réaliser trop d'entrevues risquerait de déséquilibrer la proportion entre les réponses

---

<sup>8</sup> Les entretiens se déroulaient à l'ABI, donc dans mon milieu de travail, et celui des interviewés. Les entretiens avaient lieu plus précisément dans mon espace de travail.

marginales et les réponses plus populaires, faussant ainsi les résultats des travaux (Gauthier, 2006).

Tant qu'à la généralisation à un système plus large (d'autres milieux de travail affectés par la problématique étudiée), elle reste une limite, mais ne constitue pas un empêchement pour cette recherche parce que l'objectif de l'étude n'est pas de généraliser les résultats.

Les techniques de l'entrevue semi dirigée permettent de travailler avec latitude à propos de l'ordre des questions et de la façon de les poser. Certains moments s'avèrent cruciaux durant les entrevues et il advient de les reconnaître, de savoir les saisir, ou de savoir les laisser choir. Dans le cadre de cette recherche, certaines entrevues sont également plus éloignées que d'autres de la structure d'entrevue de départ. Il est à noter aussi que j'ai pris de l'assurance au fil des entrevues. J'avais développé plus de compétences lors des derniers entretiens. Néanmoins, tous les entretiens s'avèrent pertinents pour la recherche, même les pré-tests. D'ailleurs, les deux pré-tests qui ont été effectués ont permis de confirmer la pertinence du canevas d'entrevue et du plan de déroulement des entretiens. Seuls de légers détails ont été modifiés.

## Analyse des résultats

## Présentation des résultats

Incluant les deux pré-tests, 11 entretiens ont eu lieu et s'avéraient pertinents pour l'analyse. L'enregistrement du premier pré-test n'avait pas fonctionné, mais les notes prises durant l'entrevue suffisaient pour repérer des éléments pouvant enrichir l'interprétation. Après avoir transcrit les entrevues par écrit, les données ont été classées de deux façons différentes: elles ont été classées par question (les réponses des répondants pour chaque question) et par thèmes (thèmes qui ont émergé des discussions). Les entrevues semi-dirigées ne se déroulent pas toutes exactement de la même manière malgré que la grille de questions soit identique pour chaque entretien, d'où la pertinence de structurer les données de plusieurs façons afin de mettre en lumière divers éléments d'analyse.

Il est à noter qu'aucune information permettant de reconnaître les participants ne sera divulguée afin de respecter l'anonymat de ces derniers. Les répondants seront désignés par des noms fictifs. Par ailleurs, pour illustrer les analyses, quelques propos des répondants seront présentés textuellement. Les jurons et les points d'expansion, par exemple, ne sont pas censurés. Ils révèlent notamment la teneur des propos.

La section « Présentation des résultats » relate donc les réponses des répondants et les thèmes qui ont émergé des discussions de façon récurrente.

*Classification par question*

L'élaboration de 13 tableaux a permis de repérer et de comptabiliser les réponses qui ont été données en commun par les répondants pour chacune des 13 questions. Dans les tableaux présentés dans les pages suivantes, les réponses sont dans la colonne de droite, et à gauche est inscrit le nombre de participants ayant mentionné la même idée. Les entrevues semi-dirigées sont caractérisées entre autres par la latitude avec laquelle la discussion peut être conduite par rapport au canevas d'entretien. Ainsi, certains informateurs ont donné de multiples réponses à une question ou ont donné des informations relatives à une question sans qu'elle ne leur soit directement posée. De même, ils n'ont pas tous répondu à toutes les questions de façon systématique. C'est pourquoi la somme de tous les nombres de la colonne de gauche n'équivaut pas nécessairement au nombre de répondants (11).

Tableau 1

Idées spontanées qu'évoque l'expression « SST » chez les répondants

| Nombre de répondants | Éléments mentionnés   |
|----------------------|---|
| 6                    | La SST assure la santé et la sécurité personnelle des travailleurs                |
| 4                    | La gestion de la SST est excessive ou incohérente                                 |
| 2                    | Les mesures de SST sont directement reliées aux normes et aux méthodes de travail |

La première question d'entrevue était « Quels sont vos réflexes quand vous entendez « SST » ? ». Cette première question, simple et ouverte, permettait de mettre l'informateur à l'aise et de connaître sa perception de la SST.

Six répondants ont mentionné que la SST veillait à maintenir les travailleurs en santé et à éviter les blessures. « C'est la sécurité de moi-même et de mes compagnons de travail », a mentionné Fred par exemple. Bob a plutôt précisé d'emblée que chacun doit faire sa part dans la SST : « tu fais le bout de chemin que tu as à faire. C'est ça je pense qui est le plus rentable ».

Bref, six répondants ont donné leur propre définition de la SST en réponse à la première question d'entrevue. Ces répondants n'ont pas donné à ce moment-ci leurs opinions sur le système de SST. D'ailleurs, selon Gauthier (2006) et Kaufmann (2007), les répondants ont tendance à être plus réservés en début d'entretien et à s'ouvrir graduellement au cours de la discussion.

D'autre part, quatre répondants révèlent d'abord leur mécontentement par rapport à la SST. Pour certains, la gestion de la SST s'avère excessive, pour d'autres elle semble incohérente. À titre d'exemple, Alex affirme qu'il y a une promotion de la SST à l'usine, mais il croit que le respect des mesures n'est pas à la hauteur de cette promotion. Il s'exprime ainsi: « le principe qu'ils nous en parlent, ça c'est correct. De dire que c'est appliqué, ça c'est une autre affaire ».

D'autres soulignent plutôt le côté exagéré de la gestion de la SST : « c'est vrai qu'on s'habitue à travailler avec ça là [les machineries dangereuses], mais un moment donné c'est comme trop » (Isaac). En d'autres mots, Isaac croit que la SST est légitime, mais que l'ensemble du système de sécurité est trop prononcé par rapport aux réels besoins des travailleurs. Or, l'habitude et la routine sont des facteurs de risque régulièrement abordés dans les messages de prévention pour la SST à l'ABI. Ces informations sont diffusées notamment dans La Capsule ABI et dans l'Intranet ABI (Comité de SST ABI et Filion, 2009-2010). Il y a donc concordance entre les renseignements de SST diffusés à l'ABI et les dires du répondant. Toutefois, il n'y a aucune précision quant à la possibilité que l'information ait été assimilée par le biais des moyens de communication de l'usine, ni par l'entremise d'un leader informel.

Arborant dans le même sens qu'Isaac au sujet de l'ampleur de la prévention à l'usine, Enrique s'est exprimé ainsi : « c'est bien, même peut-être trop [...] même que le médecin nous disait *sacrifice* un moment donné qu'on était plus en santé dans *shop* qu'en dehors [de l'usine] ».

Ainsi, quatre répondants ont exprimé leurs opinions au début de l'entretien. Quant à Alex, la SST n'est pas assez appliquée par rapport à l'ensemble des communications qui sont effectuées en regard de la SST. Par contre, pour Isaac et Enrique, la SST est trop prononcée. Il est possible que ces informateurs aient des avis contraires, tout comme il se peut aussi qu'ils aient le même avis, mais abordé différemment. Ils croiraient que la communication au sujet de la SST et la promotion de celle-ci sont trop accentuées, que les mesures de SST ne sont pas appliquées à la hauteur de cette promotion, et en quelque sorte, qu'il serait exagéré de respecter toutes les mesures de sécurité.

Dans un dernier temps, le Tableau 1 stipule que deux autres répondants ont spontanément établi un lien entre la SST et les méthodes de travail :

Si on travaille dans une usine comme, comme ABI, si on parle de SST, il y a toujours des consignes, puis ces consignes-là, c'est toujours à respecter. Si les personnes ne respectent pas certaines consignes, bien tu t'en vas en, à l'encontre de la sécurité envers ton, envers ton chum. (Jules)

Selon Jules, il est important de respecter les procédures de travail, surtout en regard des collègues. De même, Charli a dit que « ça va ensemble [...] Ça prend quand-même certaines normes, certaines manières d'opérer ». Par ces mots, Charli exprimait également que des procédures doivent être établies dans un contexte de travail, et que ces règles de conduite sont liées à la SST.

En somme, deux répondants associent d'emblée la SST à la réalisation méthodique des tâches. Ils croient qu'il est nécessaire d'avoir des normes de conduite et d'exécution pour que le travail se réalise correctement. En revanche, certains

informateurs ont répondu à la première question en donnant une définition à la SST, et d'autres ont dès lors donné leur opinion sur la SST.

À présent, aucune information liée directement au leadership informel n'est observée. Toutefois, pour comprendre le phénomène de leadership informel, il peut s'avérer pertinent d'observer le système des relations parce que selon Dionne & Ouellet (1990), un système est la représentation d'un ensemble de relations. Également, Edmond & Picard (2008) mentionnent que le groupe est un tout, et non la somme des individus qui s'y rassemblent.

D'ailleurs, quelques normes sociales du milieu peuvent être soulignées à partir des réponses des informateurs à la première question d'entrevue: les travailleurs expriment l'importance d'être prudents ou respectueux pour leurs collègues (misant ainsi sur le facteur relationnel de la communication), la nécessité de suivre des étapes de réalisation de tâches (misant plutôt sur le contenu ou la tâche à effectuer au travail), la légitimité de la SST dans l'usine et à la fois, les irrégularités de la SST.

Tableau 2

Perception des répondants à l'égard des informations qu'ils obtiennent  
au sujet de la SST dans leur milieu de travail

| <u>Nombre<br/>de<br/>répondants</u> | <u>Éléments mentionnés</u>  |
|-------------------------------------|---|
| 4                                   | Les travailleurs obtiennent peu d'informations, ou des informations inadaptées. |
| 3                                   | Les travailleurs obtiennent beaucoup d'informations                             |

Le Tableau 2 révèle les réponses qui ont été données pour la deuxième question d'entrevue : « Vous sentez-vous suffisamment informé au sujet de la SST? ». Cette question avait pour but d'amener le répondant à parler plus spécifiquement de la communication liée à la SST et de vérifier si l'interlocuteur allait mentionner que l'information était reçue par le biais de collègues de travail.

Des répondants ont d'abord répondu que les informations transmises à propos de la SST à l'usine étaient insuffisantes. Pourtant, tel qu'expliqué dans la section « L'exemple de l'ABI », la communication au sujet de la SST à l'ABI est régulière et diversifiée. Une corrélation a même été observée par l'équipe de travail en SST à l'ABI entre la communication sur la SST et une diminution des blessures totales de 35%. Il se pourrait que la diminution de blessures soit attribuée à d'autres raisons que la communication initiée par la direction, comme il se peut que la communication ait eu des effets plus ou moins indirects sur le comportement des travailleurs. La poursuite de la présentation des résultats permettra peut-être de clarifier ces idées.

En outre, Bob croit qu'il existe toujours une méfiance entre les employés et les employeurs même si l'information circule entre eux. Il exprime aussi son mécontentement au sujet de dangers du milieu de travail qui ont été identifiés tardivement et dont il croit en avoir possiblement subit des conséquences. « Devant le fait accompli, tu fais quoi? » a-t-il mentionné pour démontrer son sentiment d'impuissance face à la situation. Il en garde une certaine amertume :

« On l'a su quand on avait le nez dedans, *fack eh*. Tu ne peux pas avoir de prévention, tu ne peux pas, eh... rien faire là-dedans, c'est pour ça qu'un moment donné ça vient, comment on dit ça dont? Frustrant, un peu. »

L'insatisfaction de Bob à l'égard des informations diffusées au sujet de la SST réside donc principalement dans l'*amertume* liée à un événement en particulier. Par ailleurs, Jules exprime plutôt une *nostalgie* par rapport au moment de l'ouverture de l'usine. Il semble qu'au démarrage de l'usine, la vision était davantage intéressante :

« Non, ça s'est perdu avec le temps là. [...] quand tu, tu pars une usine pi que, pi il y a des contremaîtres en poste, eux-autres, eux-autres ont une vision. Pi au fil du temps, ils engagent, ils engagent des nouveaux contremaîtres pi, pi ces choses là, ces contremaîtres là ont pas la même vision que quand on a parti l'usine. ».

Jules semble croire que la culture de l'usine était plus avantageuse au départ de l'usine en 1986 qu'en 2010. Plus tard dans la discussion, Jules mentionne qu'au démarrage de l'entreprise, les Français ont démontré aux employés de l'usine les dangers de l'aluminium. Jules semble se référer à ces explications et à y attribuer une crédibilité. Or, la différence qu'il perçoit au sujet de la culture de l'usine peut corroborer avec le changement de culture (de culture française à la culture américaine). Selon *Le Nouvelliste* du 22 septembre 2006 (cahier spécial pour le 20<sup>e</sup> anniversaire d'ABI), un changement de propriétaire s'est effectué en 1998 : le groupe français Pechiney a démarré l'ABI en 1986 et la compagnie américaine Alcoa en a fait l'acquisition en 1998. La culture d'entreprise du groupe français peut donc avoir été différente de celle de la compagnie américaine et ce changement peut être lié à la nostalgie dont a fait mention Jules lors de l'entretien.

Pour sa part, Didier pense qu'il y a une certaine incohérence dans la gestion de la SST, et c'est pourquoi il n'est pas tout-à-fait satisfait de l'information reçue à l'usine à ce sujet. Plus précisément, il considère que les réactions de la direction devant certains

événements qui concernent la SST ne sont pas à la hauteur de toute la promotion effectuée dans l'usine pour faire respecter les règles de sécurité. Il raconte une anecdote où un accident avait eu lieu un samedi et que les machines impliquées dans l'événement n'avait été inspectées que le lundi : « L'accident est arrivé le samedi puis, puis ils donnent des ordres des machines à inspecter. [...] Pourquoi c'est dangereux rendu à lundi matin, que ça tombe là tu sais? Ça [l'équipement brisé] s'est promené toute la fin de semaine. ».

D'autre part, un des répondants a changé d'idée au cours de l'entretien. D'emblée, il avait répondu « Non » à la question qui concernait la satisfaction des travailleurs à l'égard de l'information diffusée au sujet de la SST. Et plus tard, il dit que l'information diffusée par l'entreprise sur la SST est adéquate : « Quand on rentre ici, avec la formation qu'on a, oui oui.» (Kurt). En somme, Kurt expliquait que l'information donnée dans les formations lors de l'entrée en poste était pertinente, mais que l'information diffusée au quotidien n'était pas suffisante à ses yeux. D'ailleurs, tel que l'explique Martinez-Fortun (2001), les informations données lors des formations sont les plus importantes et les plus durables.

Dans un tout autre ordre d'idées, Enrique croit que trop d'emphase est mise sur la SST. «On est bien informé comme je t'ai dit tantôt, c'est quasiment une religion la SST hein, c'est comme la messe autrefois là. *Fack eh*, c'est à tous les dimanches! Il y en a qui s'endorment sur le sermon... » (Enrique). Cette perspective diffère considérablement des points de vue mentionnés plus tôt qui relevaient davantage d'une insatisfaction par rapport au manque d'informations. Cette différence pourrait être liée à des traits

individuels, à des différences au niveau du secteur de travail ou encore à l'attention que chacun apporte aux différents moyens de communication par exemple.

De plus, pour mentionner que les travailleurs reçoivent une quantité notable d'informations sur la SST au quotidien, Fred s'est exprimé ainsi : « Ils [Les travailleurs] ne peuvent pas dire qu'on n'est pas, qu'on n'est pas eh, pas de courriel là-dessus, qu'on n'est pas informé. On est souvent là-dessus, on a des réunions puis on a tout le temps l'intranet ». Arborant dans le même sens, Hubert croit qu'il y a beaucoup d'informations diffusées au sujet de la SST : « c'est très prononcé la SST, *fack eh non*, là-dessus on est bien informé puis eh, plus que pas assez ».

Enrique, Fred et Hubert croient qu'il y a suffisamment d'informations diffusées au sujet de la prévention en SST à l'usine, voire trop. Leur point de vue rejoint davantage les informations qui ont été exposées précédemment sur la pluralité et la régularité des activités de communication à l'ABI. Toutefois, d'autres répondants ont stipulé tout-à-fait le contraire.

Tableau 3

Moyens par lesquels les informations sur la SST sont transmises

| Nombre de participants | Éléments mentionnés   |
|------------------------|---|
| 2                      | Rencontres avec le contremaître   |
| 2                      | Par des formations  |
| 2                      | Par des moyens de sensibilisation divers (affiches, écran à la cafétéria, intranet) |
| 2                      | Par les expériences personnelles (sur le plancher ou en témoignages).               |

Le Tableau 3 est une compilation des réponses données à la troisième question qui était posée lors des entretiens : « Comment êtes-vous informé habituellement sur ce qui concerne la SST? ». Le but de cette question était de voir si les gens allaient répondre que c'est leurs collègues qui leur transmettaient les informations sur la SST, et plus particulièrement, d'en tirer des indices sur les manifestations du leadership informel dans un contexte de SST. Il advient de rappeler que certains répondants ont donné leur avis à ce sujet, mais pas nécessairement au moment où cette question leur a été posée. Dans ce cas, leurs dires sont présentés dans une autre partie de l'analyse. L'ensemble des commentaires seront discutés plus tard, dans la section où les réponses sont compilées par sujet.

Deux répondants ont mentionné que le contremaître est le *canal* le plus efficace pour transmettre l'information, notamment par le biais de la rencontre d'équipe (a été

nommée deux fois en tant que contexte de transmission de l'information). « C'est sûr qu'on a des rencontres avec des contremaîtres » a spontanément répondu Kurt.

La formation a aussi été mentionnée deux fois en réponse à la troisième question. « Pourquoi qu'on le fait comme ça, pi pourquoi pas autrement. Faut le comprendre ça... pi dans formation... », disait Jules afin de souligner l'importance de la formation qui permet de comprendre la source des dangers et les équipements de l'usine. Plus précisément, il s'agit de la formation à l'embauche à l'ABI et des formations scolaires.

Deux informateurs ont nommé les divers moyens de sensibilisation en réponse à la troisième question. Faisant référence aux informations affichées continuellement sur les murs, à la cafétéria, sur un trépied à l'entrée de l'usine et dans l'intranet, Hubert a répondu que l'information au sujet de la SST était « partout » à l'ABI.

Fred, pour sa part, a mentionné d'emblée l'intranet comme moyen de communication de sujets liés à la SST. Toutefois, il a finalement avoué que lui-même n'utilisait pas l'intranet régulièrement pour les informations de SST : « moi je n'y vais pas beaucoup [sur l'intranet] ». En somme, le seul moyen de communication que Fred mentionne est l'intranet, mais il ne l'utilise pas ou presque pas.

Quant à Enrique, le seul moyen de modifier les habitudes des travailleurs est la peur, d'autant plus si le moyen de sensibilisation est visuel et capte l'attention (un reportage par exemple). Il a l'impression que les moyens de sensibilisation ne sont pas valides parce que certains résultats concernant les blessures et les accidents ne sont pas présentés officiellement ou directement aux employés par la direction de l'usine. Selon

lui, les statistiques et les témoignages sont des moyens qui permettent de sensibiliser les gens, du moins pour un certain temps, et qui pourraient être utilisés davantage.

D'ailleurs, d'autres répondants ont aussi témoigné une insatisfaction par rapport aux informations diffusées sur la SST en réponse à la question 2 (sur la satisfaction quant aux informations diffusées sur la SST). Pourtant, si selon Enrique la démonstration des faits en SST par des statistiques serait un moyen de sensibilisation efficace, les historiques et les informations observées à l'ABI démontrent sans équivoque que la direction offre déjà aux employés des statistiques sur l'évolution des événements en SST (Comité de SST d'ABI). Or, sachant que des statistiques sont déjà disponibles, affichées à l'usine et présentées régulièrement à travers divers moyens de communication (Comité de SST d'ABI), peut-être qu'il s'avérerait pertinent de se questionner davantage sur l'accessibilité des informations, sur le contenu des messages, leurs formes et leurs médiums.

À la question qui correspond au Tableau 3, Kurt a mentionné que l'apprentissage au sujet des dangers potentiels se faisait « surtout sur le plancher, par observation personnelle ».

Bref, selon les réponses présentées ci-haut, les moyens de communication les plus populaires en ce qui concerne la SST à l'ABI sont les rencontres avec les contremaîtres, les formations et les expériences personnelles. Ces mentions peuvent notamment s'avérer des indices pour saisir le contexte d'influence de l'ABI. De plus, il peut être noté ici que les moyens de communication privilégiés pour la SST ont en

commun le fait d'être des formes de communication en face-à-face. De même, Real (2008) semble avoir fait une observation semblable lors de ses études. Il mentionne que l'information sur la SST s'avère davantage considérée et respectée lorsqu'elle est dite en face-à-face de la part du superviseur immédiat.

Tableau 4

Perception du niveau de danger associé au milieu de travail  
et impacts de cette dernière sur la façon de travailler

| Nombre de participants | Éléments mentionnés |
|------------------------|---------------------|
| 4                      | Oui                 |
| 2                      | Non                 |

Le Tableau 4 regroupe toutes les réponses liées à la quatrième question du canevas d'entrevue: « Est-ce que vous considérez votre milieu de travail dangereux? Quels en sont les impacts sur votre façon de travailler? ». À ce moment de l'entretien, l'objectif était de vérifier la perception que les répondants avaient de leur milieu de travail et du danger qui y était relié.

Quatre informateurs croient qu'effectivement, le milieu de travail est dangereux. « Il [le milieu] est très dangereux, oui. Puis il faut faire attention parce que si le monde faisait pas attention, il y aurait des accidents tous les jours », a mentionné Didier à titre d'exemple. Bob, pour sa part, croit que le milieu devient davantage dangereux pour les travailleurs qui ont un certain âge parce que le vieillissement rendrait les gens moins alertes devant une situation risquée. Charli et Alex croient l'inverse.

Quand tu connais comme il faut le fonctionnement, le fonctionnement des machines ou du, de, de la manière de eh, du procédé mettons, bien tu peux plus prévoir qu'il va arriver telle affaire que un nouveau qui arrive, il ne le sait pas. (Charli)

De même, Alex stipule qu'après plus de 20 ans à l'usine, l'expérience et les connaissances font en sorte que le milieu n'est plus dangereux. Parmi ceux qui soutiennent que l'usine n'est pas un milieu dangereux, l'un croit que la SST est « carrément » une religion et que la promotion de la SST à l'aluminerie est exagérée (Enrique).

En résumé, les avis sur la dangerosité du travail à l'usine semblent diversifiés. Il sera intéressant de vérifier si les répondants ayant mentionné que le milieu était dangereux auront des propos qui suscitent davantage de prudence. Il serait aussi possible que les répondants qui démontrent plus de prudence adoptent des comportements plus éloignés de la norme et s'avèrent moins influencés par leurs pairs.

Tableau 5

Façons par lesquelles les informateurs se sentent concernés par la SST

| Nombre de participants | Éléments mentionnés  |
|------------------------|--|
| 5                      | La SST est importante pour préserver sa propre santé                           |
| 3                      | La SST est importante par rapport à la sécurité des autres                     |
| 2                      | Il y a une grande tolérance à l'égard de la SST. La SST n'est pas la priorité. |

Le Tableau 5 expose les réponses qui ont été données par les répondants à la question numéro cinq du canevas d'entrevue : « En quoi vous sentez-vous personnellement concerné (ou pas concerné) par la SST? ».

Cinq répondants affirment que la SST les concerne parce qu'ils tiennent à leur propre santé : « Oui. Normalement, faut tu t'en préoccupes de ça. Je tiens à avoir, je tiens à rester en santé.» a mentionné Fred alors que Hubert a plutôt avoué que la SST lui évite surtout d'être stressé au travail.

Plus particulièrement, Jules semble dénoncer que l'importance accordée à la SST ne soit pas constante à l'usine: « La santé-sécurité, si on dit que c'est important, bien Christ, c'est important. Toujours. Pas quand il arrive un accident ». Le blasphème utilisé et le ton de sa voix évoquaient une frustration à l'égard de la façon trop *crédule* dont les gens sont concernés par la SST.

Dans un même ordre d'idées, Kurt répond que « surtout avec des gros équipements, il peut en arriver n'importe quand des accidents majeurs». Selon lui, la grosseur des équipements s'avère un facteur de risque, et par le fait même, il est concerné par la SST.

En outre, trois informateurs se sentent concernés par la SST parce qu'ils sentent qu'ils représentent un danger pour les autres : « pour les gens à pieds, on est concerné tout le temps, faut tout le temps penser à ça [...] ce n'est pas pour nous autres personnellement [...] ». Charli démontre ainsi que sa préoccupation pour la SST réside dans la sécurité pour ses collègues de travail. Il semble que son travail soit moins dangereux pour lui-même que pour ceux qui l'entourent. À travers cette mention, il y a

une notion de respect qui peut être considérée pour comprendre la culture du milieu et l'exercice de leadership.

Quant à Enrique, il souligne que le contremaître est la personne qui reçoit les réprimandes si un accident survient car ses coéquipiers relèvent de lui : « N'importe qui a un accrochage, c'est le contremaître qui se fait taper sur les doigts à tout bout de champ. ». Le répondant semble faire preuve d'empathie à l'égard de son superviseur. Également, Bob souligne que les déclarations de blessures peuvent avoir un impact sur les superviseurs et qu'il y a un malaise à cet égard.

Il y a tout le temps un malaise. Le contremaître qui le rempli il, il, tu sais ça, ça rentre dans sa, dans sa cote eh... Tu sais c'est toute un... un engrenage. C'est pour ça que le système, c'est comment on dirait ça dont, c'est de la crédibilité puis, il faut qu'il soit honnête, peut-être bien que moi je vois des choses peut-être je te dis qui sont, ce n'est pas vrai, mais moi mon impression à moi, c'est un peu ça. (Bob)

À l'instar de ces dires, Bob ajoute qu'il arrive que les employés ne déclarent pas certains accidents, acceptant ainsi certaines conséquences parfois insoupçonnées, à court ou long terme. Un service de santé est offert à l'usine (médecins et infirmières), mais si les gens ne veulent pas déclarer, ils ne bénéficient pas de ce service. Certains comportements de SST, dont les déclarations de blessures et les évaluations de santé suite à un accident, peuvent donc être adoptés en fonction de certaines normes sociales (vis-à-vis le superviseur par exemple). Bob a aussi expliqué que certains employés ne déclarent pas leurs blessures, ou du moins pas complètement, pour protéger leur orgueil personnel.

Isaac souligne plutôt la nécessité d'être prudent notamment lorsqu'il y a des étudiants dans l'usine, qui sont la plupart du temps les enfants des employés de l'ABI

(leurs propres enfants). Bref, trois informateurs stipulent que la SST les concerne, mais plus particulièrement par rapport à leurs collègues de travail.

Enfin, selon Alex et Didier, la SST à l'usine n'est pas la principale priorité, les gens sont empressés de terminer leurs tâches et les superviseurs font preuve d'une grande tolérance face au non-respect des mesures de sécurité. D'ailleurs, l'un d'eux précise que les superviseurs tendent à développer les mêmes habitudes de travail que leurs subordonnés quant à la vitesse d'exécution et au respect des mesures de sécurité. « Ça veut pas dire que c'est mal faite. Mais, c'est trop vite. [...] Roule puis... tant qu'il n'arrivera rien, c'est *tiguidou raille trou* » a expliqué Alex.

En somme, la cinquième question a permis de recueillir des énoncés qui donnent des indices sur les normes d'interaction entre les travailleurs. Même si plusieurs répondants disent se sentir concernés par la SST pour leur santé ou parce que les équipements de travail sont dangereux, la SST ne semble pas nécessairement être la priorité. Les comportements des travailleurs semblent plutôt se conformer à certaines normes au niveau de la vitesse d'exécution des tâches, de l'interaction entre les travailleurs et du lien avec le superviseur.

Tableau 6

Raisons qui incitent les répondants à respecter ou à ne pas respecter les mesures de sécurité

| <u>Nombre de participants</u> | <u>Éléments mentionnés</u>                            |
|-------------------------------|---|
| 7                             | Le sens du jugement face à la dangerosité de la tâche |
| 3                             | Les habitudes de travail                              |
| 1                             | Mesures de pression                                   |

Le Tableau 6 rassemble les réponses de chaque participant pour la sixième question du canevas d'entrevue : « Qu'est-ce qui vous incite à appliquer ou à ne pas appliquer les mesures de sécurité en place, ou de nouvelles mesures de SST? ». Cette question amenait le répondant à se questionner sur les informations qui sont convaincantes et crédibles en matière de SST et laissait place à divulguer les formes que pouvait prendre le leadership informel au sujet de la SST.

Sept répondants ont révélé que c'est à partir de leurs propres jugements et connaissances que le danger est évalué et que la nécessité d'appliquer certaines règles de sécurité se confirme. Entre autres, Enrique s'est exprimé ainsi :

*Bah c'est sûr. Eh, quand que tu vois qu'il y a vraiment un danger pour une personne, tu le sais que ça peut être dangereux pour une personne à tel ou tel endroit, tu respectes ces choses-là. Mais il y a des choses, *tabarnic* que c'... ça te l'dis pas d'faire, vraiment là quand c'est quasiment du harcèlement là.*

Selon Enrique, la SST est exagérée à l'usine. Elle l'empêcherait même de réaliser ses tâches adéquatement. Alex croit également que la SST est parfois exagérée : « Ils

nous disaient à chaque jour « mettez votre Racal, mettez votre Racal ». Sers-toi de ta tête là. Les poches ne marchent pas, ça ne peut pas dégager là. Puis là, ils ne te lâchent pas ».

À la question 2, plusieurs répondants semblaient dire que peu d'informations étaient diffusées au sujet de la SST et que la supervision ne faisait pas respecter les mesures de sécurité. À la sixième question, les répondants mentionnent presque l'inverse : la SST leur semble trop présente. Fred mentionne aussi que l'application des mesures de sécurité dépend de la tâche à faire, mais il ne s'attarde pas à l'exagération des mesures de SST :

Ça dépend de l'ouvrage que tu fais [...] Si c'est vraiment dangereux, ta quasiment pas le choix de l'appliquer, c'est un risque pour toi, ta personne. Ce n'est pas mieux si tu restes handicapé là, pi ton voisin aussi ce n'est pas évident non plus là, c'est un compagnon de travail. Surtout des places comme ce n'est pas comme heu... ça peut être une job assez dangereuse aussi là, ça ne paraît pas mais eh... il y a des secteurs qui sont dangereux. »

En somme, parmi les sept répondants qui disent respecter les mesures de sécurité selon leur jugement personnel face à la dangerosité des tâches, certains s'avèrent en désaccord avec l'emphase qui est mise sur la SST. Certains semblent davantage à l'aise ou nonchalant avec l'idée de choisir eux-mêmes les mesures qui leur conviennent sans conséquences considérables, mais pour d'autres, il s'agit d'une incohérence remarquée. C'est ce que pense Didier : « Moi dans ma tête là, si tu veux que le monde te croit, donne une vitesse pi fais-la respecter là tu sais. [...] Ça enlève eh, de la crédibilité. »

À la sixième question, trois répondants ont mentionné que leur façon de travailler relève de leurs habitudes ancrées depuis longtemps et permet de faciliter la réalisation

des tâches en général. À titre d'exemple, Bob explique son point de vue comme suit : « Ça c'est un problème qui est généralisé. Ça c'est partout, tu deviens accoutumé. Tu sais, c'est... tu ne vois plus les risques, tu ne vois plus rien, ça devient une routine, jusqu'à temps qu'il arrive quelque chose. ». Il est à noter que dans le journal interne de l'ABI et l'intranet, des messages étaient régulièrement diffusés au sujet des dangers reliés à la routine dans la réalisation des tâches à l'usine (Comité SST de l'ABI, Filion, 2009-2010). Il est alors possible que les annonces aient un impact. Ou peut-être que les travailleurs ont eu accès à cette information autrement, par leur contremaître par exemple.

En outre, un répondant a mentionné que le respect intégral de toutes les mesures de sécurité rendait le travail tout simplement improductif, et que cette contrainte pouvait être utilisée pour exercer une pression sur la direction de l'usine. La surabondance de mesures de sécurité peut donc être utilisée comme un pouvoir.

En dernier lieu, Bob avoue que malgré les informations qu'il obtient au sujet de la SST, il a l'impression qu'un accident ne peut lui arriver : « ça arrive aux autres mais eh, ça m'arrive pas. ». Le phénomène de croire que son propre avenir est plus avantageux que celui des autres se nomme l'*optimisme comparatif* (Courbet, 2002). Selon Courbet, ce concept psychologique permet de diminuer le sentiment de peur. Toutefois, les gens plus optimistes (ils croient qu'il ne leur arrivera pas malheur), ne sont pas nécessairement moins enclins à adopter des comportements sécuritaires.

Plus précisément, Real (2008) a regroupé des prototypes de personnalités plus enclines ou moins enclines à respecter les mesures de sécurité : [traduction libre] le

groupe réactif (prend des risques élevés et travaille efficacement); le groupe d'évitement (prend des risques élevés mais ne travaille pas efficacement); le groupe proactif (prend peu de risque et travaille efficacement) et le groupe indifférent (prend peu de risque et travaille peu efficacement). Selon cette représentation, Bob serait un travailleur réactif parce qu'il travaille efficacement tout en prenant des risques élevés.

Enfin, la sixième question a mis en lumière divers éléments, dont certains semblent se contredire. Plusieurs conclusions pourraient en être tirées. Certains croient que l'emphase mise sur la SST est exagérée, alors que l'information diffusée sur la SST était insuffisante pour quelques-uns. D'autre part, les travailleurs agissent selon leurs perceptions et leurs connaissances par rapport aux dangers dans l'usine, mais leurs perceptions par rapport au danger sont différentes.

Tableau 7

#### Déroulement des rencontres d'équipe et leadership

| <u>Nombre de participants</u> | <u>Éléments mentionnés</u>  |
|-------------------------------|---|
| 2                             | Personne ne prend le leadership dans les rencontres                     |
| 1                             | Le superviseur peut assurer un leadership quand il croit à ce qu'il dit |
| 1                             | Les employés peuvent avoir de l'influence lors des réunions             |

Le Tableau 7 regroupe les énoncés qui ont été cités pour la septième question de l'entrevue qui porte sur le leadership dans les réunions d'équipe. Cette question permettait de vérifier s'il y avait émergence de leaders informels lors des rencontres

régulières et de saisir le type d'interaction qui s'installe entre les membres. Plusieurs répondants ont donné leur opinion sur le déroulement des réunions d'équipe à un moment ou à un autre de l'entretien, mais quatre d'entre eux ont exprimé leur avis à ce sujet alors que la question 7 leur était posée. Aussi, il est à noter que tous les travailleurs n'ont pas eu le réflexe de parler du même type de réunion. Certains ont fait référence aux rencontres mensuelles d'un comité de SST à l'usine qui regroupe une dizaine de personnes alors que d'autres ont plutôt spontanément pensé à la réunion d'équipe quotidienne que toutes les équipes doivent effectuer au début de chaque quart de travail. Ces dernières sont citées à quelques reprises durant les entretiens et sont perçues en tant que moyen de communication privilégié (parfois non suffisamment exploité et parfois très apprécié).

D'abord, deux informateurs ont mentionné que personne n'assurait le leadership dans les rencontres. D'une part, Alex dit que :

Dans le fond, il n'y en a pas de pression là, tu as juste à dire, moi en tout cas je calcule ça de même là, c'est de valeur là, tu as juste à dire oui! Tu écoutes puis tu dis oui c'est correct, je vais *breaker*, je vais klaxonner, c'est toute *hostie*.

Alex croit donc qu'il n'y a aucun leadership dans les rencontres d'équipe par rapport à la SST. Selon sa description des interactions dans l'équipe, les superviseurs semblent exercer un leadership de type « laissez-faire » (Northouse, 2007) parce que leurs responsabilités liées à la SST sont en partie abandonnées. Le respect des mesures de sécurité est laissé à la discrétion des employés.

En parallèle, Jules croit que rien ne se réalise dans les réunions de SST. Il n'y voit aucune utilité : « ils se réunissent à tous les mois puis ils ne sortent jamais rien de là. Penses-tu qu'on se sent vraiment appuyé? Par les comités sectoriels? C'est une vraie farce. [...] Parce qu'il n'y a jamais rien qui aboutit. Jamais. ». Jules dit ne pas se sentir appuyé et écouté par rapport à la SST.

Un autre répondant mentionne qu'il arrive souvent que les employés fassent accepter de nouvelles idées lors des réunions d'équipe. Il ajoute par ailleurs que « ça [l'entente et les discussions entre les travailleurs et leur superviseur] peut être assez ardu dans différentes équipes » (Hubert).

Enfin, Bob explique plutôt que certains superviseurs ont du leadership à condition de croire en la SST : « si jamais tu as à intervenir avec des cadres, regarde le dans le visage. Il faut qu'il ait de l'intérêt. S'ils sortent de ta pièce, puis en gambadant là, dis-toi que tu as pédalé dans le vide ». Bob associe la crédibilité du superviseur à son implication et sa sincère volonté de préserver la santé et la sécurité de ses collègues. Gauthey & Gibeault (2005) abondent justement en ce sens. Selon eux, l'intérêt authentique pour la SST des superviseurs est primordial pour développer une culture de SST, et il peut avoir un impact positif considérable sur leur leadership avec les employés.

Les réponses à la septième question traitent principalement du jeu de pouvoir qui s'exerce entre le superviseur et l'équipe. Des liens pourront donc peut-être s'établir pour définir davantage le système de leadership informel.

Le Tableau 8 et le Tableau 9 sont présentés simultanément parce que les réponses qui ont été données à leur question respective sont complémentaires. C'est l'une ou l'autre de ces questions qui suscitait davantage de précisions de la part des répondants.

Tableau 8

Fréquence à laquelle les employés discutent de la SST ensemble

| Nombre<br>de<br>répondants | Éléments mentionnés |
|----------------------------|---------------------|
| 5                          | De temps en temps   |
| 3                          | Presque jamais      |
| 1                          | Souvent             |

Tableau 9

Contextes dans lesquels les travailleurs discutent de la SST ensemble

| Nombre<br>de<br>répondants | Éléments mentionnés                            |
|----------------------------|--|
| 3                          | Lors des réunions au début du quart de travail |
| 2                          | Dans le quotidien                              |
| 2                          | Suite à un événement ou un incident            |
| 2                          | Pour donner des conseils                       |

La huitième question et la neuvième question de l'entretien visaient à relever des éléments révélateurs sur le système de communication informelle à l'ABI. Ces questions pouvaient amener des réponses concernant les contextes dans lesquels l'information sur la SST est discutée dans les groupes, permettant ainsi d'observer possiblement le comportement d'un leader informel dans le processus. D'ailleurs, Katz et Lazarsfeld (1955) stipulent que le meilleur moyen pour comprendre la persuasion est de comprendre la conversation.

D'abord, certains disent parler de SST lorsqu'un nouveau ou un étudiant commence à travailler. Les employés d'expérience vont leur donner des conseils, tel que le dit Kurt : « C'est sûr que des fois les gars on va les avertir, tu sais. Les étudiants surtout. ». Toutefois, en général, il ne semble pas s'avérer convenable d'avertir les collègues de travail par rapport à leur comportement de SST, à moins d'être un contremaître et d'en avoir la responsabilité. « C'est le principe. On a tout l'équipement, on a juste à s'en servir. On ne peut pas arriver auprès d'un gars puis lui dire « hey, mets tes lunettes ». Il va dire « toi tu es qui toi, es-tu un contremaître? » » (Kurt). Bref, pour Kurt, la SST est abordée lorsqu'un travailleur expérimenté veut donner un conseil à un nouvel employé ou à un étudiant en guise de prévention. Il en est de même pour Charli.

D'autres, comme Fred et Alex, ont plutôt révélé que les travailleurs discutent de la SST seulement quand il y a un événement qui y est rattaché (un changement de loi, un accident ou un avertissement par un superviseur par exemple).

En outre, trois répondants ont stipulé que la SST était abordée lors des rencontres avec les contremaîtres au début du quart de travail. « Quand on a des réunions, oui, ce

l'est abordé, mais les réunions sont rendues rares. » (Didier). Didier semble croire que l'encadrement au niveau de la SST est moins constant qu'avant. Ses dires révèlent une nostalgie. Par contre, il n'a pas donné d'informations qui permettent de retracer les indicateurs qui marquent la différence entre *avant* et *maintenant*.

Didier n'est pas le seul à relever de façon nostalgique des expériences positives qui sont passées; Bob a exprimé une opinion semblable :

Il y a quelque chose qui a été bon, eh, on parlera d'information, d'habitude, au début de chaque *shift* ou eh, quand il arrivait quelque chose, il y avait un, un contremaître puis il expliquait qu'est qui s'était passé. Puis là, je trouvais que ça mettait de la réflexion. Ça a duré, eh... C'était meilleur que les gars qui venaient ici conter leurs histoires. Il y avait une réflexion, tu voyais qu'il y avait un petit mouvement. C'est sûr qu'un moment donné ça vient redondant quand y en a beaucoup [...].

Par leurs réponses sur le déroulement des réunions d'équipe d'auparavant, Didier et Bob suggèrent l'idée qu'un ancien fonctionnement était plus adéquat que celui qui est mis en place maintenant, mais aucune différence n'est clairement expliquée à ce sujet.

Par ailleurs, trois informateurs ont mentionné que la SST était un sujet plutôt tabou. Par exemple, lorsque la huitième question lui est posée, Bob répond « Moi je trouve que c'est assez tabou. ». En contradiction, l'un des répondants mentionne que les gens discutent souvent à propos de la SST en spécifiant, entre autres, les nombreuses discussions au sujet du fonctionnement des équipements. Dans un même ordre d'idées, deux autres travailleurs stipulent que les gens à l'usine discutent de la SST au quotidien (lors des pauses par exemple). L'un d'eux mentionne que les gens en discutent comme n'importe quel autre sujet : « Dans l'usine, oui ça, ça tombe dans l'sujet comme n'importe quel sujet un moment donné » (Enrique).

La contradiction entre les propos d'Enrique et ceux des trois répondants qui disent que la SST est un sujet tabou est frappante. Mais, il se peut que le sujet soit tabou seulement dans des contextes particuliers (par exemple si un travailleur veut donner un conseil ou avertir son collègue), n'excluant pas ainsi les discussions au sujet de la SST dans les conversations de tous les jours, notamment à propos des équipements.

Ainsi, il semble généralement peu admis de donner des conseils aux autres sur le plan de la SST. Toutefois, plusieurs occasions se présentent pour discuter de la SST, notamment suite à un événement ou auprès de nouveaux travailleurs à l'usine. Somme toute, les contextes et la fréquence des discussions au sujet de la SST s'avèrent relativement définis et certains éléments semblent être centraux dans le système culturel de la SST de l'ABI: les responsabilités qui doivent être la responsabilité du superviseur (avertissements) à part à l'arrivée de nouveaux employés, la nature des discussions (équipements, retour sur des événements, changements de loi), les lieux des discussions (la pause, le diner et autres) et l'importance accordée aux réunions d'équipe (notamment le déroulement des réunions d'équipe antérieures par rapport aux rencontres d'aujourd'hui).

Tableau 10

## L'influence entre les travailleurs en SST

| <u>Nombre de répondants</u> | <u>Éléments mentionnés</u>                     |
|-----------------------------|--|
| 4                           | Oui, il y a de l'influence                     |
| 4                           | Non, il n'y a pas d'influence                  |
| 1                           | Il ne faut pas se prendre pour un contremaître |

La dixième question traite directement de l'influence : « Est-ce que vous croyez qu'il y a de l'influence entre les gens au niveau de la SST ou si c'est seulement un phénomène individuel? ».

« Ça, il y en a partout ça », a répondu Fred. Selon quatre répondants, il y a de l'influence qui s'exerce au sujet de la SST à l'usine, comme dans d'autres contextes. Plus particulièrement, Bob a donné des détails sur la façon dont l'influence peut s'exercer dans un contexte de SST. Il a mentionné que certains suivent une cadence plus rapide qu'ils le souhaiteraient afin de suivre le rythme de travail de leurs collègues, risquant ainsi davantage, selon lui, de causer des accidents :

Un travail d'équipe, eh ou eh, peut-être un gars qui est bien nerveux, il est bien rapide puis eh, puis il n'est pas à la job il est à, il est à la job, il n'est pas à l'heure. *Fack eh*, là un moment donné c'est là que le rythme de celui qui est plus lent essaie de suivre, puis des fois c'est lui qui se fait, qui se fait estropier ou bien il lui arrive malheur. Puis dans l'usine, il y en a qui sont, ils, tout ce qu'ils touchent, il arrive quelque chose.

Pourtant, Bob avait dit d'emblée qu'il n'y avait pas d'inter-influence à l'usine. Son point de vue a changé alors qu'il parlait. Il a finalement décrit deux types de leader : un leader « trop prévenant » (qui dit aux autres quoi faire), et un leader qui croit avoir la vérité infuse. Selon lui, un leader est nécessairement marginal ou différent des autres, voire « agaçant » pour ses collègues.

Enrique est aussi de ceux qui croient qu'une influence entre les employés s'exerce à l'usine. Il mentionne qu'il est possible de choisir d'appliquer ou de ne pas respecter une mesure de sécurité par rapport à l'agissement des gens autour. En fait, il semble croire que l'agissement des autres peut *encourager* un comportement, et non nécessairement en *créer* un nouveau. Il s'exprime ainsi :

C'est sûr ça arrive. Ça l'a un effet d'entraînement ça là. Mais là, celui qui le [équipement de sécurité] mettra pas, l'autre qui le voit [déjà] comme une contrainte : « bah si lui ne le met pas, moi je ne le mettrai pas non plus là tu sais ».

Didier a mentionné relativement la même idée qu'Enrique, mais établie aussi un lien entre la culture de l'usine et l'implication de la supervision :

Justement, tu vas l'appliquer [le règlement]. Un moment donné, si personne ne l'applique « j'sus pas pire qu'lé autres »... si c'est bon pour toi, c'est bon pour moi. J'ai un petit eh... c'est peut-être pas en santé-sécurité, mais les gens partent plus de bonne heure-là, tu sais un moment donné il y en a quatre ou cinq qui partent plus de bonne heure, la compagnie fait, ne pose pas de geste, tout le monde s'en va plus de bonne heure... ne pose pas un geste. Mais encore là pourquoi? Il faut que ce soit tout de suite là. Il y en a un qui part, « viens ici, tu es parti avant les autres puis eh... » Tu sais, c'est, c'est... Si tu veux que le monde eh, respecte eh, respecte les autres qui le font tu sais là...

L'opinion d'Enrique et de Didier sur l'influence, ou du moins l'*encouragement* d'un comportement d'un individu par imitation rejoint l'idée de Lazarsfeld (1955) qui

stipule qu'une campagne de communication ne modifie pas les valeurs, mais qu'elle les renforce. En ce sens, un travailleur pourrait être influencé par un collègue s'il avait lui-même au départ relativement la même attitude que son collègue à l'égard d'une mesure de sécurité.

À ce moment, un lien peut être établi avec Gauthey & Gibeault (2005) et Gibeault et al. (2008) qui insistent sur le pouvoir de l'exemple, c'est-à-dire, sur l'incidence que les leaders peuvent avoir sur les autres travailleurs seulement en adoptant eux-mêmes les comportements qu'ils veulent voir adoptés par leurs collègues. L'intérêt ici est de mettre en lumière la possibilité que ce pouvoir de l'exemple puisse être fonctionnel non seulement d'un contremaître à son subordonné, mais également d'un employé à son collègue. Du moins, la citation d'Enrique et celle de Didier abondent en ce sens.

Charli croit également qu'il peut y avoir une forme d'influence entre les employés au sujet de la SST. Il présume que les leaders sont les gens qui ont le plus d'expérience dans le milieu et qui travaillent à l'usine depuis longtemps. Un lien peut donc être établi avec certaines réponses données lors des questions huit et neuf où plusieurs répondants avaient mentionné qu'il pouvait arriver que les travailleurs expérimentés donnent des conseils de sécurité aux nouveaux employés ou aux étudiants.

D'ailleurs, selon Fairhurst (1996)<sup>9</sup>, qui s'intéresse notamment à l'identité qui se négocie entre les travailleurs, avertir un employé (ou un collègue) peut se traduire comme une volonté d'aider. Effectivement, à l'ABI, lorsqu'un travailleur expérimenté

---

<sup>9</sup> Malgré la date de publication de l'étude, il est pertinent de rapporter les propos de Fairhurst parce que ses écrits correspondent avec le sujet traité ici et parce que ses concepts semblent encore actuels.

conseille un nouvel employé, il semble qu'une légitimité soit attribuée à cette entraide qui n'est acceptée que dans ce contexte. Autrement, il ne s'avérerait point convenable de conférer un avertissement ou un conseil de SST à des collègues de travail selon certains répondants. Kurt s'exprime à ce sujet :

On a tout l'équipement, on a juste à s'en servir. On ne peut pas arriver auprès d'un gars puis lui dire « hey, mets tes lunettes », il va dire tu es qui toi, tu es-tu un contremaître? Tu sais dans le fond, on se jase entre nous autres de le faire, mais... ce n'est pas à nous autres de... On est supposé savoir tout ce qu'on a à faire. C'est sûr des fois on lui dit pareil mais... on se fait revirer de bord *taleur*...

Cette norme sociale qui émane des entrevues (Kurt, Fred, Alex, Jules, Didier) s'avère tout-à-fait cohérente avec l'approche de Jean-Claude Abric (2008) selon laquelle un conflit de rôle peut survenir si un individu adopte un rôle qui diffère du rôle qui est attendu de cette personne, par rapport à son statut. De même, Goffman (2005) suggère que le fait de s'approprier un rôle qui n'est pas le sien peut créer un inconfort dans les interactions avec les autres. Ce phénomène semble donc s'avérer fortement ressenti par les répondants.

Pour leur part, Hubert, Alex, Didier et Jules croient plutôt qu'il n'y a pas d'influence qui s'exerce à l'ABI. Ils disent que les employés sont têtus et qu'ils ont des façons de travailler ancrées. À titre d'exemple, Hubert mentionne que « les vieux de la veille, ils sont, ils sont, c'est de même qu'on fait ça, ils ne se laissent pas influencer, sont têtus. Mais en début de carrière, ça peut, ça peut avoir un impact. ». L'idée d'Enrique émerge à nouveau : il s'avère acceptable qu'un travailleur expérimenté conseille un

nouvel employé. Toutefois, pour Hubert, Alex, Didier et Jules, l'influence ne peut s'opérer entre les gens expérimentés.

Toutefois, Alex a changé d'idée au courant de l'entretien. Il avait d'emblée répondu qu'aucune influence ne s'exerçait à l'usine. Mais finalement, il a mentionné: « Ah ouais, ça c'est sûr! Viens voir ça de nuit! ». Il fait référence aux quarts de travail de nuit car la surveillance est moins soutenue la nuit que le jour. Les travailleurs sont donc davantage libres d'agir à leur propre convenance par rapport à la SST, et la vitesse de travail en général est accrue. Alex a donc observé une différence entre la façon de travailler de jour et la façon de travailler de nuit. La différence s'opèrera chez la majorité des travailleurs.

L'incidence d'une influence formelle peut y être associée puisqu'il y a une différence notée par rapport à la supervision. Également, il y a une possibilité qu'une influence informelle intervienne dans le processus de la culture de SST au travail : la diminution de l'influence formelle laisserait davantage de place à l'influence inter-employés, qui s'opèrerait selon un phénomène de négociation d'identité (Fairhurst, 1996). Comme le mentionnent également Dionne & Ouellet (1990), Edmond et Picard (2008) et Goffman (2005), il existe à travers la communication interpersonnelle, un processus de négociation des rôles ou autrement dit, une mise en scène des différents rôles.

Bref, à la dixième question, qui concernait directement la notion d'influence, les travailleurs ne répondaient pas nécessairement spontanément qu'ils observaient une forme d'influence qui s'exerçait sur le plan de la SST. Mais souvent, dans l'ensemble de

leurs propos, ils exposaient des situations où un phénomène d'influence se produisait. Ces indices d'analyse permettront d'ailleurs de décrire plus clairement les manifestations du leadership informel.

Tableau 11

## Raisons pour lesquelles un travailleur se laisserait influencer au sujet de la SST

| Nombre<br>de<br>répondants | Éléments mentionnés    |
|----------------------------|------------------------|
| 4                          | Faire comme les autres |
| 2                          | Recevoir des conseils  |
| 2                          | Raisons politiques     |
| 2                          | Le rythme de travail   |

« Pour quelles raisons quelqu'un se laisse-t-il influencer dans son comportement de SST? » est une question qui avait pour but d'identifier directement la possibilité qu'un collègue leader soit cité en tant que facteur influent dans la pratique des mesures de SST.

Ouais. La plupart du temps c'est ça. C'est pareil comme eh... regarde je vais t'en donner un exemple, c'est bien niaiseux, tu sais quand ils ont commencé à dire le fumage, il n'a plus personne qui... là il y en avait qui arrivait dans l'usine c'est sûr... que... tu sais... les gars qui arrivent ils disent « *tabarnache*, ils ne viendront pas me [dire quoi faire]... », tu sais *fack* eh, tu sais au début tu en voyais un qui fumait de temps en temps

eh... à cafétéria, là astéure plus personne ne va faire ça. S'il y en a un qui le fait, c'est tout le monde se revire de bord hein... Dans les mesures de sécurité c'est la même chose, un moment donné eh, tout le monde fait une même chose. (Charli)

La réponse « faire comme les autres » regroupe différents types de phénomènes d'influence, dont l'exemple qui est exposé ci-haut. Par ailleurs, de connivence avec des phénomènes expliqués pour les questions huit, neuf et dix, deux des répondants expliquent que les nouveaux employés ont tendance à suivre les plus expérimentés. Parfois, ils reproduisent les comportements qu'ils observent chez leurs collègues, et d'autres fois ils acceptent les conseils que les plus expérimentés leur donnent.

En outre, selon Bob et Alex, le rythme de travail est un autre facteur qui amène les travailleurs à « faire comme les autres » :

Finir plus tôt, c'est une mentalité qui est instaurée ça, ultérieurement, à cause du manque de disponibilité de machine et tout ce qui en est. [...] Puis ici, quand on a commencé, c'était la mentalité qui était inculquée de finir ton *shift* pour pas laisser rien à l'autre. Pi même aujourd'hui tu parleras à des gars, pose cette question-là, tu... « tu laisses-tu quelque chose à l'autre? » puis tu vas voir si tu pognes un bon candidat, il va dire « non non non, moi je ne laisse rien à personne ». (Bob)

Alex mentionne qu'il peut notamment y avoir une compétition entre les employés par rapport à la vitesse d'exécution des tâches. Deux éléments liés à la vitesse pourraient donc contribuer à exercer une pression sur les travailleurs : la compétition de vitesse d'exécution vis-à-vis les collègues de travail et la nécessité de terminer les tâches prévues pour le quart de travail malgré les imprévus.

En outre, Hubert et Charli constatent qu'une influence est exercée surtout pour aider les nouveaux employés ou les étudiants, alors que Grégory et Jules associent plutôt

l'influence à des situations politiques. Jules explique plus précisément que l'application de « mesures spéciales » (qui consistent en l'application soutenue de mesures de sécurité en fonction à l'usine) peut nuire considérablement à la production, et par le fait même, exercer une pression sur la direction.

Toutefois, ces situations surviendraient de façon ponctuelle, dans des contextes conflictuels. Jules précise qu'il est à la discrétion de chacun de participer à ce type d'exercice lorsqu'un travailleur invite ses collègues à opérer de cette façon. Selon Jules, il arrive fréquemment que les gens refusent de s'impliquer dans ce type de mouvement de pression. Il a donc conclu qu'il n'y avait pas d'influence entre les employés à l'usine et que chacun agissait selon son propre vouloir.

La onzième question a permis aux répondants de décrire davantage les contextes où il peut s'exercer une influence entre les travailleurs. Certains ont amené davantage d'idées relatives aux leaders informels en réponse à cette question que lors de la question précédente.

Tableau 12

Description de la personne qui exercerait le plus d'influence sur ses collègues en SST

| <u>Nombre de répondants</u> | <u>Éléments mentionnés</u>                |
|-----------------------------|---|
| 2                           | Les opérateurs expérimentés               |
| 2                           | Les gens qui ont un comportement influent |
| 1                           | Certains cadres                           |
| 1                           | Soi-même                                  |

La douzième question « Comment décrivez-vous la personne qui selon vous a le plus d'influence sur les gens en SST? », concernait directement le phénomène des leaders informels et avait pour but d'obtenir l'avis des travailleurs sur le sujet.

À cette question, deux informateurs ont répondu que les opérateurs expérimentés sont des leaders dans le contexte de SST à l'ABI. Charli explique que les travailleurs expérimentés exercent une influence sur les nouveaux employés :

Ceux qui ont le plus d'influence puis tout ça là, c'est ceux que ça fait longtemps qu'ils sont là, bien on remarque ça quelqu'un que ça ne fait pas longtemps qu'il est dans le secteur, il s'assit et il regarde.

Par ailleurs, Isaac poursuit l'idée de Charli, mais renchérit en expliquant que les opérateurs ont l'expérience nécessaire pour évaluer les besoins en SST : « ils devraient s'informer auprès des opérateurs parce que c'est, c'est les opérateurs qui ont

travaillé gros, oui, puis ils savent. ». Isaac fait référence aux décisions qui sont prises par la direction en lien avec la SST. Il considère que l'avis des employés n'est pas assez pris en compte dans l'établissement des priorités de la SST. Il ajoute notamment qu'il pense qu'Alcoa (la compagnie qui détient 75% des actions de l'ABI) tend à uniformiser les pratiques entre toutes les usines Alcoa du monde, sans tenir compte des réels besoins des travailleurs qui sont propres à chaque milieu.

Isaac mentionne qu'il voudrait participer davantage, ou du moins donner son avis sur les pratiques de SST à l'usine afin qu'elles soient mieux adaptées aux problématiques de l'usine. D'ailleurs, Flacher (2008), Gauthey (2005), Gibeault (2008) et Legault (2007) soutiennent l'importance d'impliquer les travailleurs dans les décisions liées à la SST et du potentiel de retombées positives que peut avoir cette implication sur les processus de gestion et de production.

Selon le comité de SST de l'ABI et Le Nouvelliste (2006), les employés sont impliqués dans des comités sectoriels de SST. Mais selon Isaac, les travailleurs qui occupent un rôle dans ces comités ne sont pas représentatifs de l'ensemble des travailleurs parce qu'ils sont trop peu nombreux et depuis trop longtemps impliqués (ne laissant pas la place à d'autres gens d'amener de nouvelles idées en tant que membres du comité).

Dans un même ordre d'idées, Alex fait part de sa déception face à la façon dont les changements sont amorcés à l'usine : « Je trouve ça bien déplorable de voir eh, qu'on a une si belle place pour travailler puis que ça prend juste de la merde pour faire de quoi. Mais ça c'est mon opinion là ». De plus, l'idée d'Isaac d'impliquer davantage les

employés dans les décisions sur la SST suggère une forme de nouveauté, ou la prise en considération de nouvelles idées.

Effectivement, selon Gauthey (2005), les modifications constantes au niveau de la technologie, des attentes des clients et de remaniements organisationnels requièrent par moments une réévaluation des risques. Selon les archives de l'ABI (comité de SST), des évaluations sur le système de SST sont effectuées autant par des organisations externes que par des initiatives internes à chaque année.

Toutefois, comme le mentionne Enrique, il semble qu'il soit impensable de retirer des règles de sécurité, d'un point de vue politique. Pourtant l'ajout de règlements semble pouvoir se faire facilement. Des règlements de sécurité sont aussi élaborés chaque fois qu'un accident, mineur ou pas, est déclaré. Il n'y a pas possibilité, par contre, de retirer ou modifier des règlements en place selon Enrique. Ainsi, selon les travailleurs, le degré d'ouverture pour les changements en SST est limité.

À noter que pour Isaac, par exemple, cette situation ne représente pas une limite : les règlements de sécurité assurent une fonction de sensibilisation et l'important pour lui n'est pas nécessairement d'appliquer toutes les mesures à la lettre, mais plutôt de maintenir en général une conduite empreinte d'un souci pour la SST dans la réalisation des tâches. Voici l'explication dans ses propres mots :

S'il arrive à un stop puis qu'il n'en a pas de personne autour de lui, c'est tu nécessaire de peser sur le klaxon à chaque fois? Non, ce n'est pas nécessaire. Ça mais si, mais ne pas écrire qu'il faut peser sur le klaxon bien là bien, ça serait de, de justifier de jamais le faire même s'il y a des personnes. Donc, c'est bien de l'écrire.

D'autre part, en réponse à la douzième question d'entrevue qui visait à décrire les personnes influentes à l'ABI, certains répondants ont mentionné que des types de personnes auraient un comportement influent.

Entre autres, Fred mentionne que certains travailleurs imitent parfois le comportement des autres afin d'éviter de se faire attribuer une réputation de *peureux* :

Il y en a qui sont plus, pas agitateur, mais je veux dire eh, qu'ils ont de l'influence plus sur d'autres. Si lui il ne le fait pas, moi aussi je ne le fait pas, puis que lui à côté ne le fait pas, je ne vais pas passer pour un pissou mais eh... Quelque chose de même.

Quant à Bob, il décrit plus particulièrement deux types de leader, soient un « je sais tout » et un individu trop prévenant « qui agace » parce qu'il dit aux autres comment se comporter par rapport à la SST. À ce moment, Bob mentionne une implication considérable d'un leadership informel dans la culture de l'usine : « Parce que tu travailles en gang hein. Il ne faut pas s'en mettre un à dos, parce que si tu pognes un leader, il va revirer les autres contre toi. C'est de même que ça marche la shop. ». Tel que l'exprime Bob, les travailleurs influents pourraient être des personnes qui détiennent des compétences sociales (Edmond & Picard, 2008). C'est-à-dire que ces travailleurs sauraient utiliser adéquatement les rituels de la conversation et l'argumentation par exemple (compétences communicationnelles). Ou alors, ces gens sont peut-être doués pour gérer les échanges avec autrui et développer des relations empathiques (compétences relationnelles).

Quant à Hubert, il y a certains cadres qui exercent plus l'influence. De même, il a mentionné aussi que les travailleurs réussissent régulièrement à faire changer d'avis leur

contremaître lors des réunions d'équipe. Il avoue donc qu'une négociation s'opère entre les travailleurs d'une équipe, notamment relativement à leur contremaître, et plus particulièrement lors des rencontres d'équipe.

Enfin, Alex mentionne que chaque employé travaille à sa façon, qu'il est lui-même son propre leader. Alex se dit différent des autres, mais il semble conscient que chez les autres, un système de normes s'exerce quant à la culture de SST :

*Bah non, moi je suis pas mal tout seul dans ma gang là. [...] Il y en a qui *run* sur le nerf toute, toute la journée. C'est là que les stops ne se font plus, puis que, il faut qu'on finisse. Puis ici c'est normal, mais le gars qui est dans les séries, il est pareil. Il t'appelle, il veut avoir ses palettes, toi tu veux lui donner du service, *fack* tu roules, ne fais plus de stop, le gars il a sa palette, il est content, là il y en a un autre qui t'appelle...*

Alex précise aussi que les horaires (ou plus précisément le nombre d'heures à effectuer) peuvent avoir un impact sur la façon de travailler et sur le rythme de travail.

Ainsi, à la douzième question, certains éléments qui avaient été abordés lors des questions précédentes ont été précisés et développés davantage. En somme, le leadership est attribué autant aux superviseurs qu'à certaines personnes, qu'à soi-même. Les propos des répondants semblent s'être approfondis au cours de l'entretien, ce qui permet de noter une progression de l'émotivité qui teinte les énoncés vers la fin de l'entretien. À ce moment-ci, il est possible de soulever plus particulièrement la redondance de certains aspects ou de certaines normes qui facilitent la compréhension de la culture informelle de la SST à l'ABI.

La treizième et dernière question, dont il est question ci-dessous, n'avait pour but que de recueillir des commentaires et des idées qui n'auraient pas été mentionnés durant la discussion. Elle permet notamment aux répondants d'avoir une tribune et de

bénéficier d'un espace pour exprimer leurs idées. De même, le moment est opportun pour que l'interviewer révèle sa reconnaissance à l'endroit des participants pour leur implication à la recherche.

Tableau 13

Commentaires

| Nombre de répondants | Éléments mentionnés |
|----------------------|---------------------|
| 4                    | Le respect des lois |
| 2                    | La gestion          |
| 1                    | Le bruit des radios |

À la première question d'entrevue, Didier avait répondu que la SST était une grosse force, mais insuffisamment prise au sérieux. Il expliquait aussi que chacun semblait vouloir « tirer profit » de la SST.

Quand on leur, quand on leur dit à eux autres ça, ils disent oui mais c'est non. Encore non. C'est spécial pareil. Moi ouf... [Silence] Si tu veux me faire choquer, parler de santé-sécurité puis eh, c'est sûr je vais me choquer. C'est qu'ils mettent de l'emphase dessus, puis ils ne font rien, c'est ça qui me choque. (Didier)

L'implication émotive dénotée dans le ton de la voix, le silence et le type de vocabulaire de Didier semble plus accru à la fin de l'entrevue qu'au début, où il n'avait pas exprimé aussi clairement que la SST pouvait être une source de frustration pour lui.

D'autre part, Alex croit aussi que certains règlements, notamment les limites de vitesse, ne sont pas assez campés et non respectés. Il abonde dans le même sens que Didier. Pour sa part, Jules exprime sa déception envers le comité sectoriel qui se réunit à tous les mois pour discuter de SST. Selon Jules, les rencontres n'arrivent à rien et n'ont lieu que pour répondre à une loi. Isaac a abordé le sujet de gestion en général, mais d'une toute autre façon. Ce dernier ne démontre aucun ressentiment par rapport à la gestion à l'usine en fin d'entrevue. Il mentionne qu'il est d'accord avec les règlements qui sont en vigueur et selon lui, chacun essaie de réaliser adéquatement son travail.

Par ailleurs, Bob aborde aussi le sujet de la culture de SST à l'usine. À son avis, les personnes ressources en SST ne sont plus assez disponibles. Bob fait part aussi de sa déception face à la lourdeur du processus de déclaration d'accident, et quant à lui, l'inefficacité de ce fonctionnement :

Un moment donné ça cet affaire-là, on avait eu ça dans le temps [d'un ancien directeur] la gestion de carrés de sable<sup>9</sup>. [...] Tandis que moi avant, si on revient dans *le* chose de la santé-sécurité, quand j'avais un problème, je savais qui qui le gérait, *fack* je l'appelais, on by-passait toute cette *hostie* de maudite ribambelle de *gratteux* de papier là, puis on réglait le problème. Puis aujourd'hui, je ne suis plus capable. Je ne sais plus qui qui fait quoi.

Au sujet du type de gestion, Enrique croit aussi que la SST à l'usine devrait être rééquilibrée. À son avis, les mesures trop strictes de la SST suppriment la relation entre

---

<sup>9</sup> L'expression « gestion de carré de sable » fait référence à la spécialisation des tâches à l'usine. Selon Bob, en étant assignés à des tâches plus spécifiques, les employés s'avèrent moins polyvalents et moins en mesure de se débrouiller ou d'aider les autres dans des situations imprévues. Lorsqu'il mentionne « *gratteux* de papier », il parle de la lenteur du système informatisé et bureaucratisé par lequel les employés devraient déclarer les accidents ou effectuer leurs demandes au sujet de la SST.

les travailleurs et altèrent l'efficacité du travail. Par ailleurs, selon Fairhurst (1996), il existe deux éléments dans la communication, soient la tâche et la relation. Ces deux aspects font nécessairement partie de la communication. Mais selon le répondant Enrique, les relations de travail consistent en 75% de l'appréciation de son métier, il considère donc que la portion relationnelle devrait être davantage développée.

Enfin, Charli suggère de trouver un moyen de remplacer les radios de communication entre les employés. Ces radios fonctionnent durant toute la journée et sont très bruyantes. Les travailleurs n'ont pas le choix de laisser leur radio ouverte durant tout le quart de travail pour être disponibles en cas d'urgence entre autres. Charli croit qu'en termes de SST, cette pollution par le bruit devrait être considérée.

En résumé, les commentaires de la fin des entretiens concernent la gestion, les lois et les équipements. Ces éléments ont été soulignés lors des questions précédentes, et la répétition de ces derniers peut témoigner leur importance pour les travailleurs. Ils seront donc repris lors de la prochaine section.

### *Classification par thèmes*

Les répondants peuvent avoir abordé les mêmes thèmes, mais en réponse à des questions différentes ou à des moments différents dans les entrevues. La classification par thèmes s'avère donc particulièrement fonctionnelle car elle regroupe les réponses semblables et met en relief des liens entre les éléments. Les thèmes abordés dans cette section sont ceux qui semblent marquer le plus la culture de SST à l'ABI.

### *Relation à l'autorité*

La relation à l'autorité est l'un des thèmes qui a le plus émergé des entretiens. Même si l'objectif de la recherche est de mettre en lumière les manifestations informelles du leadership, il est à considérer que la SST est vécue dans un contexte professionnel et qu'elle est régie par des lois. Il est difficile d'en faire fi. Non seulement il s'avère difficile d'ignorer la nature formelle du phénomène, mais de plus, force est de constater qu'il est possible que le leadership formel ait un impact sur l'influence qui s'exerce au niveau informel, du moins dans le contexte de travail d'ABI.

### *La flexibilité de l'encadrement*

Voici d'abord un exemple de citation qui témoigne une relation entre l'autorité et l'influence informelle.

Les gens partent plus de bonne heure là, tu sais un moment donné, il y en a quatre ou cinq qui partent plus de bonne heure, la compagnie fait, ne pose pas de geste, tout le monde s'en va plus de bonne heure...ne pose pas un geste. (Didier)

Cet énoncé suggère un processus d'influence. Il y aurait au départ un nombre restreint de gens (Didier mentionne quatre ou cinq) qui oseraient défier une norme (dans ce cas-ci la norme formelle de l'heure de départ du travail). Devant l'absence de réaction de l'autorité, l'ensemble des travailleurs développeraient progressivement l'habitude de partir plus tôt du travail. Ainsi, les aspects qui font partie du processus décrit par Didier sont l'influence formelle, l'influence informelle et la notion de temps (processus progressif).

En outre, il peut s'avérer pertinent d'insister sur le contexte de cette citation. En définissant la citation de Didier autrement, d'autres éléments émanent. Pour faciliter l'analyse de cet énoncé, des commentaires sont ajoutés entre crochets dans la citation.

J'ai un petit eh... c'est peut-être pas en santé-sécurité [SST ou pas, il a envi de le mentionner], les gens partent plus de bonne heure là, tu sais un moment donné, il y en a quatre ou cinq qui partent plus de bonne heure, la compagnie fait, ne pose pas de geste, tout le monde s'en va plus de bonne heure...ne pose pas un geste. Mais encore là pourquoi? [le terme « encore » réfère à une suite d'événements. L'idée relatée ne dévoile pas une exception]. Il faut [il aimerait] que ce soit tout de suite là. Il y en a un qui part, « viens ici, tu es parti avant les autres puis eh... » [devrait mentionner la direction selon le répondant]. Tu sais, c'est, c'est... Si tu veux que le monde eh, respecte eh, respecte les autres qui le font tu sais là. [...] Ils me demandent de m'attacher dans mon truc. Je m'attache [sans renforcement positif]. Les autres ne s'attachent pas. Un moment donné, il faudrait qu'il arrive de quoi à ceux qui ne s'attachent pas là [renforcement négatif]. Ça donne quoi de s'attacher si personne ne s'attache *hostie* là. C'est sûr c'est ma sécurité à moi mais...

De cette façon, la citation suggère d'abord une charge émotive. L'emploi du terme blasphématoire « *hostie* », le ton de la voix légèrement tremblante, la variation du ton et le bégaiement sont entre autres des signes de réaction émotionnelle de la part du répondant. Qu'il ait répondu ou non qu'il se sentait concerné par la SST, c'est plutôt à ce moment-ci de l'entrevue qu'il a été possible de déceler chez le répondant s'il se sentait touché par la situation.

De plus, la dernière phrase de la citation révèle l'incidence de l'influence : pourquoi mettrait-il sa ceinture de sécurité si les autres ne la mettent pas, même si c'est pour sa sécurité? Voilà la question qu'il se pose, opposant ainsi deux éléments : sa propre sécurité, encouragée par un règlement de l'usine contre la réponse à une culture de SST en place de façon informelle. Notamment, Gauthey & Gibeault (2005)

expliquent que la culture est la résultante d'un processus de « différenciation sociale » (se comparer aux autres, faire comme les autres) et devient par la suite une « force d'identification », donc de confort pour les personnes qui désirent faire partie d'un groupe.

À noter aussi que le commentaire ci-haut a été exprimé de façon entièrement volontaire, et non en réponse à une question, ce qui peut laisser croire que le répondant avait particulièrement envie d'en discuter. Il semble d'ailleurs qu'il y ait une forme d'insatisfaction chez le répondant, non pas vis-à-vis les règlements comme tels, mais plutôt envers la latitude de l'encadrement sur le plan de la SST.

Par ailleurs, la tolérance au niveau de la SST a été abordée par plusieurs répondants. Certains parlent de tolérance. D'autres font plutôt mention de la différence entre les règlements et les comportements tolérés.

Alex explique son point de vue sur le sujet, sur la façon dont il interprète son interaction avec l'autorité. Il en parle plutôt avec indifférence :

Moi quand j'ai rentré ici, mon boss m'a dit là, tu peux faire tout ce que tu veux ici, mais il dit « je ne veux pas entendre parler de toi ». Il n'a jamais entendu parler de moi. J'ai toujours fait tout ce que je voulais. C'est aussi simple que ça là. Moi, j'ai compris ça tout de suite. « Fais ce que tu veux sur la job, ne te fais pas pogner, je ne veux pas rien savoir de toi ». *Fack eh*, j'ai toujours fait ce que je voulais, j'ai développé mes, mes trucs à moi sur mes, sur mes *runs*, mais il n'a jamais entendu parler de moi. Il a toujours eu eh, toujours été ben content de moi, puis on est évalué j'avais des bonnes évaluations, mais comme je te dis, il a jamais entendu parler de moi, *fack eh* il était correct il dit « si t'entends pas parler de quelqu'un, en principe, il travaille bien ».

Il ne s'en plaint pas, il semble apprécier cette liberté. Mais il semble aussi pertinent de se demander comment un employé peut se sentir reconnu et fier s'il pense

que son superviseur ne veut rien savoir de lui. Peut-être que pour Alex, il n'y pas de différence. Du moins, c'est ce que le répondant semble vouloir laisser croire. Mais hypothétiquement, n'ayant aucune attache à son superviseur, le travailleur n'aurait peut-être pas envie non plus de respecter ou de suivre les consignes de son contremaître, favorisant ainsi la force du réseau informel d'influence.

Toutefois, la citation d'Alex permet de dénoter que par le biais des évaluations, il y a un renforcement; le travail de l'employé est approuvé. Le principe des évaluations semble adéquat. Le répondant tient d'ailleurs à mentionner qu'il fait bien son travail et qu'il obtient la reconnaissance de son superviseur.

De plus, la dernière phrase de la citation révèle une norme de la culture d'ABI : il est bon signe de ne pas faire parler de soi, c'est une façon de voir si le travailleur accomplit adéquatement son travail.

D'autre part, d'après la citation, le superviseur s'est déresponsabilisé. Aucune raison n'est suggérée à ce sujet. Une trop grande pression, une charge de travail trop grande, une volonté de plaire ou autres raisons pourraient expliquer ce comportement de la part du superviseur. Toujours est-il que le même phénomène a été mentionné par Didier précédemment (absence de réaction face à des comportements qui ne respectent pas les règlements établis). Si ce phénomène est généralisé, il est possible que la culture de SST à l'ABI soit caractérisée par l'influence qu'exercent les leaders informels au niveau des comportements de sécurité de leurs comparses.

D'ailleurs, au total, dix répondants (Enrique, Charli, Kurt, Fred, Hubert, Bob, Alex, Isaac, Jules et Didier) ont parlé de la tolérance en SST. Ils soulignent tous qu'il y a

peu de surveillance en SST. Quoique plusieurs répondants relativisent leurs points de vue et trouvent que la SST est *bien* à l'usine, cinq répondants croient qu'il serait nécessaire que l'encadrement au niveau de la SST soit resserré, ou plus précisément, que l'encadrement se fasse autrement. Ils disent que c'est une question de jugement, et qu'ils sont capables de porter eux-mêmes des jugements adéquats.

#### *Le superviseur*

Un informateur explique qu'une emphase « trop grande » est mise sur des banalités et que des situations plus importantes au niveau de la SST sont délaissées :

Moi, bien ici là je trouve que des fois ils t'arrêtent pour des niaiseries, tu sais comme eh... Là ils le font peut-être moins là, depuis une *secousse* on voit moins ça... un moment donné ils t'arrêtaient puis « ah, tu n'as pas ta ceinture. Ah, donne-moi ton livre de... si tu as *checké* le *truc* puis tout ça ». Je trouvais ça bien niaiseux puis tu pouvais passer dans les halls eh, sans faire trop attention, puis ça ils ne regardaient pas ça trop [...] Ce n'était pas pertinent, ils regardaient des choses qui n'étaient pas pertinentes [...] Puis pour d'autres choses, il me semble que c'était, qu'ils étaient plus lousses là tu sais. (Charli)

Charli dit qu'il n'est pas en accord avec l'établissement des priorités dans les mesures de correction en SST. Il parle plus spécifiquement des visites de santé et sécurité (VSS), une méthode de sensibilisation pratiquée auprès des travailleurs par des cadres qui se promènent dans l'usine et vérifient si les mesures de sécurité sont respectées. Alex n'est pas d'accord non plus avec les VSS. Ce dernier mentionne aussi que son contremaître n'aurait pas la crédibilité de l'avertir sur ses pratiques de SST. Il s'exprime comme suit :

Si tu veux mon avis, mon boss ne connaît pas la moitié de qu'est-ce qu'il se passe dans, dans, dans l'atelier puis sur les trucs. *Fack* il n'est pas arrangé pour venir me dire... Moi la seule rengaine que j'entends là, c'est « fais tes stops ». Fais tes stops puis eh... tu sais ils ne passeront pas. Moi mettons là je travaille dans l'atelier aujourd'hui là, je serais supposée avoir des manches baissées pour respecter... Bien ils passent à côté de moi là, puis il ne vient pas me dire, « baisse tes manches » là. Il ne me le dit pas ça.

De même, Jules expose ses attentes face à la supervision et met l'accent sur la capacité de faire respecter les lois.

Non, je pourrais le dire moi. Hey les gars, faites vos VPO [Vérification d'équipement]. Il y a quelque chose qui ne marche pas dans votre patente. Ça se dit ça. Ça se dit en pleine face. Hey les gars, la dernière fois que... La dernière fois que tu as fait un vrai VPO, c'est quand? Penses-y là. Quand tu feras celui- là ce matin, tu te demanderas comment on fait. Le gars va y aller le faire. Si personne *check* rien. Ptt. Pourquoi faire des VPO, hein?

Les idées de Charlie et Jules sont similaires à l'opinion de Didier, exposée précédemment. Ils croient qu'un superviseur doit faire respecter les règles et assurer un encadrement plus serré. Pourtant, à la fois, ils ne semblent pas se plaindre de leur liberté d'action.

D'autre part, certains démontrent leur appréciation envers le travail des superviseurs. Bob se rappelle d'un ancien contremaître qu'il avait grandement apprécié. Cet homme reste pour lui un exemple à suivre en termes de supervision en SST : la sincère volonté d'assurer la SST des travailleurs, la spontanéité et la capacité d'avertir les travailleurs lorsqu'il y a un danger potentiel.

Moi je dis, que l'élément principal, c'est tes cadres, puis tes cadres quand ils sont *mindés*, bien toi, au départ, c'est toi qui faut qui soit sérieux là. Mais je ne dis pas, à chaque fois qu'il arrive un accident, on défait la

bâtisse puis on fait de quoi de neuf là. Mais, être proactif, puis ils savent... hein... Moi j'en avais vu un icitte, on a eu une réunion, il n'est plus ici le monsieur d'ailleurs, puis eh, il y avait un contremaître qui avait été jouer après des valves à gaz au Carbone, puis c'est dangereux ça, tu sais ça peut lui péter dans face, puis il y avait un employé qui, il était tanné de le voir jouer après ça, il avait peur, il est allé le voir puis il a dit, bien sur le champ il s'est levé du meeting, il est parti. Puis il est allé chercher le contremaître. Il ne l'a pas foutu dehors, mais il l'a averti. Il a pris le, il a amené le gars, puis il lui a dit toi, pour revenir sur ce gars parce qu'il disait *taleur* qui, puis il lui a dit « que je ne te voie plus toucher à ça, c'est la dernière fois tu vas toucher un tournevis ». C'était assez clair. J'étais témoin. J'ai dit enfin quelqu'un qui, quand c'était lui en santé-sécurité il était proactif. Il ne disait pas oui, il ne disait pas non. Non. Quand il disait oui, il disait pourquoi. Quand il disait non, il disait pourquoi. Puis jamais tu avais la réponse de ce gars-là tout de suite. Il se donnait, il faisait sa petite enquête, c'est normal. [...] Puis lui il l'avait en tête la santé-sécurité. Ça paraissait dans, ça dégageait.

Pour sa part, Enrique souligne que les superviseurs doivent supporter une grande pression. Il semble éprouver une empathie envers eux. De même, Bob explique qu'il y a un malaise à déclarer des accidents parce que les travailleurs sont conscients que le superviseur en subira les conséquences dans son évaluation. Ainsi, plusieurs n'oseraient pas déclarer leurs blessures, et parfois ils regretteraient de ne pas avoir eu recours aux services de santé de l'usine (auxquels ils n'ont pas accès s'ils ne déclarent pas leurs accidents).

La volonté de respecter, voire de protéger le superviseur semble donc avoir un impact direct sur certains choix de santé des travailleurs, et même sur la crédibilité des statistiques de l'usine : les statistiques ne racontent que les données qui ont été avouées à l'infirmerie. D'ailleurs, lorsque la communication est accrue au niveau de la SST à l'usine, les superviseurs ont davantage de pression et il s'avère possible que les travailleurs déclarent moins leurs blessures, expliquant ainsi en partie la diminution

d'accidents de 35% observée lors de certaines campagnes de communication. Difficile de définir à quel point les travailleurs adoptent réellement des comportements plus sécuritaires lors des campagnes de sensibilisation plus soutenues, et à quel point les accidents mineurs (ou mineurs en apparence) sont davantage dissimulés. Mais, au sujet des déclarations d'accidents, certains répondants mentionnent que l'orgueil peut faire en sorte que les travailleurs n'avouent pas leurs accidents. Il en sera question un peu plus loin. Néanmoins, certains informateurs mentionnent d'emblée le contremaître en tant que leader. Par sa responsabilité, le contremaître a la légitimité de faire respecter les règles.

D'ailleurs, Fred reconnaît que si son contremaître lui demandait de respecter certains règlements qu'il ne respecte pas en ce moment, il le ferait. Enfin, la plupart des répondants manifestaient des propos plutôt relativisés par rapport à la façon dont est gérée la SST. En voici un exemple :

Mais des fois je leur dis exemple, j'ai dit des fois les gars ils disent « ah, telle affaire marche pas, puis là c'est... » « toi dans ta maison chez vous là, j'ai dit, tu n'as pas de prise de courant, pas de porte qui crie à quelque part? J'ai dit, toute marche à 100%? » On n'est pas à 100% chez nous là, même avec l'auto ou n'importe quoi, ça ne peut pas être à 100%. (Bob)

Bob fait référence aux gens qui se lamentent à propos des équipements. Il semble croire que les gens ont des attentes plus élevées que nécessaire.

*Résumé analyse de la relation à l'autorité*

Pour résumer la partie sur la relation entre les travailleurs et l'autorité en matière de SST, plusieurs mentionnent le manque de mesures correctives pour faire respecter les règlements en SST. Les répondants disent que des avertissements sont octroyés et qu'il y a de la sensibilisation par rapport à la SST, mais souvent à propos de banalités. Ils semblent penser que les priorités ne sont pas toujours établies correctement en matière de SST.

Toutefois, certains soulignent que les contremaîtres doivent composer avec une pression notable et qu'il est impossible pour eux de tout voir et de tout faire. Les répondants se montrent donc plutôt compréhensifs par rapport à la situation de leurs patrons immédiats.

Somme toute, le point commun de tous les énoncés et idées présentés ci-haut est l'importance accordée au superviseur. Qu'il soit aimé ou non, les attentes envers lui sont élevées de la part de la direction et de la part des travailleurs. Il semble aussi que l'information n'est crédible que lorsqu'elle passe par le superviseur, d'autant plus si ce superviseur est crédible aux yeux de ses subordonnés. Il semble aussi que plus le superviseur laisse les travailleurs effectuer les tâches à leurs guises, plus le rôle de l'influence informelle peut s'avérer déterminante.

D'ailleurs, Real (2008) et Ali (2010) soulignent l'importance du rôle du superviseur immédiat dans les comportements des travailleurs en SST. Plus particulièrement, Ali (2010) nomme l'importance de la communication formelle sur la satisfaction des employés dans un milieu de travail : la tolérance des employés, le

dépassement des employés au-delà des exigences minimums et la courtoisie des employés sont des éléments qui sont issus de l'ordre de la dimension organisationnelle de la satisfaction, impliquant une communication de nature formelle. Également, la dimension groupale de la satisfaction des employés donnerait lieu à la vertu civique des travailleurs (se sentir concerné par la vie de l'organisation) et à l'altruisme des employés entre eux à travers des tâches et des résolutions de problème. Selon Ali (2010), la communication informelle (par la dimension de satisfaction interpersonnelle) aurait un impact considérable sur la capacité des employés de tolérer les circonstances moins idéales sans se plaindre, mais elle ne constitue pas la façon la plus fonctionnelle d'y parvenir.

Par contre, pour Real (2008), même si la communication formelle semble avoir un rôle privilégié dans le comportement des travailleurs en SST, la communication interpersonnelle l'emporte souvent sur les formalités. Notamment, il explique que dans les cas où l'information donnée par la direction ne semble pas adéquate aux yeux des employés, la communication interpersonnelle prend une place plus accrue dans le milieu de travail. D'ailleurs, dans cette recherche-ci, plusieurs répondants ont témoigné leur insatisfaction à propos de l'information véhiculée par les responsables de l'usine et de la SST (voir Tableau 2, dans la partie où les résultats sont classifiés par question d'entrevue). Dans ce cas, il sera donc possible d'observer, comme le suggère Real (2008), une incidence plus marquée de la communication informelle sur les comportements de SST des travailleurs d'ABI.

Néanmoins, selon Gauthey & Gibeault (2005), les composantes d'une culture organisationnelle s'entrecroisent, se renforcent et se neutralisent à l'occasion. Gauthey & Gibeault (2005) expliquent que les ensembles (ou systèmes) sont dynamiques et ne sont jamais vraiment définis, ni cohérents. Mais pour maximiser la force de la SST et de l'ensemble de l'entreprise, il apparaît nécessaire de saisir la culture de cette dernière, ajoute l'auteur.

Ainsi, la suite de l'analyse des résultats de la présente recherche permettra peut-être de démontrer qu'une place plus particulière peut être occupée par la communication informelle, et plus précisément par le biais d'un leadership informel.

#### *Rythme de travail*

Sept répondants se prononcent sur le rythme de travail particulièrement rapide à l'usine. Fred croit qu'en tentant de suivre la cadence générale, certains collègues risquent de commettre des accidents parce qu'ils ne travaillent pas selon un rythme qui leur est confortable. Il explique que le rythme de travail est rapide et que l'interdépendance des tâches conduit l'ensemble des travailleurs à suivre cette vitesse d'exécution. Didier abonde en ce sens en mentionnant qu'il pourrait s'avérer risqué de conduire plus lentement : « Un moment donné, tu ne le fais pas toi non plus. Quand tu vois passer tout le monde sur le coin là-bas là, tu te dis si j'arrête, je vais me faire rentrer dedans ».

Didier dit aussi qu'il s'avère impossible de compléter une journée de travail si les gens en véhicule respectent la limite de vitesse permise de 5km/h. Il dit l'avoir même déjà essayé. Devant cette incohérence, les travailleurs déduisent qu'ils doivent choisir eux-mêmes leur vitesse d'exécution. Toutefois, la vitesse au travail ne favorise pas la SST parce que les mesures de SST nécessitent du temps (par exemple, prendre le temps de vérifier la machinerie avant l'utilisation, prendre le temps de mettre un cadenas sur une machine, prendre le temps de klaxonner à chaque arrêt ou prendre le temps de remplir un formulaire de déclaration d'accident). C'est pourquoi tous les travailleurs rencontrés en entrevue se sentent plutôt contraints par la SST, mais à différents degrés.

En somme, le rythme de travail d'un employé ne peut relever uniquement de sa volonté personnelle de respecter ou non les règlements. Notamment, l'interdépendance des tâches semble contribuer à limiter la pouvoir de décision individuel face à l'application des mesures de sécurité. La consistance de la norme liée au rythme du travail, développée et renforcée au fil des ans, conduirait les travailleurs à se conformer à la cadence de la majorité et par le fait même, à contribuer au maintien de cette norme. À presque l'unanimité, les répondants abordent le thème du rythme de travail comme un élément central de la culture de l'usine.

Tel qu'Edmond & Picard (2008) le mentionnent, l'individu en interaction est soumis à des enjeux, à des stratégies, à des besoins, à des tensions et à des compétences (communicationnelles et relationnelles) qui orientent ses communications et sa façon à interpréter les communications d'autrui. En ce sens, le rythme au travail peut se traduire pour plusieurs comme une *tension* (se rapprochant ainsi du modèle de Lewin, 1959

[dans Abric, 2008] qui est basé sur les tensions et les besoins de l'individu). Également, les travailleurs peuvent vivre cet élément de culture plutôt comme une *stratégie* identitaire ou relationnelle (enjeux d'influence) (Edmond & Picard, 2008).

Dans cette perspective, certains travailleurs développeraient une mise en scène d'eux-mêmes leur permettant de pallier des risques. Les risques peuvent être des difficultés liées à l'intégration du travailleur dans son équipe de travail parce qu'il agit différemment de ses collègues ou parce qu'il ne travaille pas assez vite par exemple. Un répondant ayant d'ailleurs nommé que certains travailleurs adoptaient un rythme de travail trop rapide afin d'éviter d'avoir une réputation de *peureux* (voir les commentaires du Tableau 12).

Ainsi, comme le stipulent Edmond & Picard (2008), les travailleurs peuvent être confrontés à une *double tension dynamique*. Il s'agit notamment d'un choix à faire entre s'affirmer ou s'assurer d'avoir la reconnaissance d'autrui (qui peut se traduire dans ce cas-ci par un rythme de travail très rapide, voire dangereux au détriment de sa propre sécurité et même celle des autres).

En somme, les réponses dévoilées par les informateurs au sujet du rythme de travail confirment des notions mentionnées dans la section précédente au sujet de l'ensemble des relations dans un milieu qui constitue un *tout*, et non une simple addition des personnes et des éléments (Dionne & Ouellet, 1990; Edmond & Picard, 2008). Il s'avère donc nécessaire d'analyser les résultats en considérant que chaque concept est une composante d'un *système*. Autrement dit, il s'agit de comprendre la complexité des

liens qui existent entre chaque élément pour laisser émerger finalement les manifestations du leadership informel au sujet de la SST à l'ABI.

### *Réunion*

Pour les répondants, la réunion d'équipe semble être un lieu d'échange d'informations privilégié par rapport aux autres moyens de communication. Certains semblent plus satisfaits de la façon dont les réunions se déroulent, d'autres proposent des améliorations.

### *Les négociations lors de la réunion*

Lorsque la question qui concerne les réunions d'équipe lui a été posée, Alex a mentionné que certains sujets provoquaient davantage de réactions de la part des travailleurs, dont celui des klaxons qu'il faut activer à chaque arrêt.

Admettons là les stops là, ça c'est une affaire que tout le monde est irrité par ça. Là, quand tu arrives au passage 60, tu es supposé de klaxonner, ce n'est pas dur là, c'est marqué : « klaxonnez ». Tu pèses sur le klaxon là, c'est finit là. Mais si le boss se fait une réunion là-dessus, là le monde vire fou. Tout le monde se sent persécuté avec ça. (Alex)

D'autre part, Hubert mentionne qu'il arrive couramment que les idées amenées par un superviseur changent en cours de discussion. La réunion permet aux membres de l'équipe et au superviseur de négocier et de discuter des objectifs de la journée (surtout sur le plan de la productivité, et sur le plan de la SST).

Justement, Dionne & Ouellet (1990) soutiennent qu'à travers la communication interpersonnelle, il y a négociation des rôles. Peut-être qu'il y a lieu de croire, à partir de l'avis de Hubert, que dans le processus de négociation dans les équipes de travail à

l'ABI, certains travailleurs se négocient un rôle de leader informel qui a des impacts notables sur le cours des décisions. Les réunions d'équipe formelles peuvent donc également devenir des lieux privilégiés où se manifesterait le leadership informel de certains travailleurs.

En ce sens, peut-être que la négociation des rôles dans ces réunions s'effectue d'une façon similaire à l'effet PIP (Primus Inter Pares), qui signifie « le premier parmi les pairs ». Le phénomène émerge lorsqu'un prototype de personne est valorisé par un groupe (Edmond & Picard, 2008). La personne valorisée représenterait alors une sorte de fantasme pour ses comparses qui désirent plaire à cette personne centrale dans le groupe, et qui souhaiteraient devenir à leur tour « le premier parmi les pairs » (Edmond & Picard, 2008). La personne centrale saurait adopter des comportements qui représentent un juste milieu en l'assimilation et l'affirmation de soi. Il y a donc possibilité que le leadership informel ait un impact notable sur les comportements des travailleurs en SST à l'ABI.

Il n'est reste pas moins que les attentes face aux réunions d'équipe sont élevées. Et ces attentes sont relatives à la dimension de satisfaction organisationnelle des travailleurs qui émerge des communications formelles de l'entreprise (Ali, 2010). D'ailleurs, Jules mentionne ses attentes à ce propos:

Il devrait premièrement commencer à donner des conseils en santé-sécurité, après ça il devrait donner des conseils de production. Après ça, il y a la qualité, donner des conseils sur la qualité tu sais. Mais ça ne se fait pas.

*La réunion d'équipe est incontournable*

En outre, même si les répondants ont énuméré divers moyens de communication utilisés pour sensibiliser les gens à la SST à l'usine, le constat général des entretiens à ce sujet est que la réunion d'équipe est presque le seul lieu, ou la seule façon adéquate ou reconnue de contacter les travailleurs de façon significative. À part deux répondants qui ont parlé brièvement des témoignages en tant qu'événements de sensibilisation plus ou moins fonctionnels, l'ensemble des répondants allouent à la réunion d'équipe une importance plus particulière.

Selon les répondants, la sensibilisation à la SST pourrait aussi passer par les expériences personnelles (observations dans l'usine et être témoin de l'accident d'un proche). Néanmoins, toutes les méthodes de sensibilisation préférées ont un point en commun : elles sont vécues ou elles s'exercent en face-à-face.

*La SST est un outil*

À la première question d'entrevue (qui visait à connaître l'opinion des répondants sur la SST de façon générale), Grégory a répondu d'emblée « c'est un outil ». Le discours de Grégory par rapport à la SST est particulièrement caractérisé par sa tendance à associer les actions liées à la SST à diverses formes de négociation. D'autres répondants associent la SST à la politique ou à son utilisation en tant qu'outil de négociation pour tous les partis (patronat, syndicat, travailleurs).

Pour Grégory et Bob, l'utilité primaire de la SST serait d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs, mais son but premier s'avère dilué par son utilisation politique. Bob explique par ailleurs de quelle façon, selon lui, peut être vécue la SST pour des entreprises de différentes envergures sur le plan politique :

Les problèmes, le même problème est ailleurs, mais il n'est pas traité de la même manière. Je trouvais que la PME était plus pointilleuse un moment donné, elle ne veut pas s'en, elle a plus, a plus peur des problèmes un peu, à moins que ça soit un exploiteur né là qui... là le monde il, non mais d'habitude, parce que le président il est là, il est dans la boîte là puis il n'est pas trop trop intéressé à voir du monde sur le dos tout de suite là. Puis il sait, il sait que, au point de vue journalisme, ou point de vue de n'importe quoi, c'est de la bonne viande ça à, à, matraquer.

Bob croit que l'environnement politique exerce une pression sur les organisations en ce qui concerne la SST.

Les répondants qui parlent de la SST en tant qu'outil de négociation se caractérisent par leur volonté de travailler activement, de performer et de *bouger*. Ils se sentent restreints par la SST parce qu'elle occasionne une *perte* de temps. « Tu peux t'en servir [de la SST] de la bonne manière, tu peux t'en servir pour retarder ton ouvrage, tu peux t'en servir eh... Tu sais en-tout-cas. C'est un outil. » (Enrique)

Ces travailleurs accordent aussi une légitimité à leur capacité de jugement et à celle de leurs collègues (à part pour de rares travailleurs qui sont plus dangereux, disent-ils). Ils ont envie de faire confiance aux gens et de pouvoir communiquer davantage avec les autres lorsque nécessaire au lieu de suivre des procédures qui deviennent selon eux lourdes en temps et pauvres en relation. C'est Enrique qui manifeste le plus clairement l'envie de vivre un travail d'équipe épanouissant. Il mentionne d'ailleurs que les

relations de travail équivalent à 75% de l'appréciation d'une profession, et que plus de place devrait être laissée à la relation, moins à des méthodes fermées.

Selon certains, il y a trop de règlements de SST. Enfin, deux informateurs sur onze ont plus particulièrement affirmé lors de l'entretien que leur liberté d'action était brimée par la SST. D'autres expriment plutôt que la SST est utilisée par chacun quand il y a un bénéfice à en retirer (Didier), ou pour une question d'image (Jules).

En résumé, six répondants croient que la SST est un outil pour tous les partis (direction, syndicat, employés). Ils mentionnent qu'il y a plusieurs façons d'en tirer profit, ou plutôt, de l'utiliser comme outil de négociation.

#### *La SST est une méthode de travail*

Certains informateurs établissent un lien étroit entre les méthodes de travail et la SST. Ils croient que le respect des méthodes de travail permet d'assurer la SST, et vice versa. Ainsi, la SST permettrait en général de faciliter la réalisation des tâches et d'établir les rôles de chacun dans les différents secteurs. À la première question d'entrevue qui visait à obtenir l'opinion globale des participants au sujet de la SST, Jules a répondu qu'il était primordial de respecter les consignes au travail : « La première idée, eh bien, je pourrais dire, si on travaille dans une usine comme, comme ABI, si on parle de santé-sécurité, il y a toujours des consignes, puis ces consignes-là, c'est toujours à respecter. »

De même, les procédures de travail s'avéreraient un moyen efficace pour éviter les oubliers et travailler de façon sécuritaire.

Ça va ensemble sans ça eh... eh... c'est... le monde marche à leur manière. De même, tu ne peux pas avoir de méthode de travail tu sais c'est, s'il n'y a pas de santé et sécurité, ça ne marche eh... D'après moi ça ne marcherait pas. Ça prend quand-même certaines normes, certaines manières d'opérer. [...] Si tu as une méthode qu'ils disent de sécurité, mais ça fait aussi pour le travail, on se cherche moins, tu sais, tu prévois plus pour pas qu'il n'y ait d'accident, c'est ça. (Charli)

#### *La SST est à l'excès*

#### *La SST est trop prononcée*

Tous les répondants ont mentionné à un moment ou à un autre durant l'entretien que la SST était instaurée de façon extrême à l'usine. C'est l'abondance des communications et la nature des règlements parfois surprotecteurs aux yeux des informateurs qui leur démontre qu'il est impossible, de toute façon, de respecter l'ensemble des mesures de sécurité. Par exemple, Didier aborde la vitesse des véhicules dans les corridors de l'usine :

Tu sais regarde, rien que, rien que dans les halls, on est supposé de se promener à 5km/h puis, on ne se promène pas à 5 km/h, ça ne peut pas arriver à 5 km heure. Les trucs, ne sont pas faits pour aller à 5 km/h. Ils le savent tous, je leur ai dit je ne sais pas comment de fois, « Mmm oui, mm oui » [qu'ils lui répondent]. Il n'y a jamais rien qui change.

D'autre part, Isaac mentionne qu'il comprend l'importance de la SST et qu'il connaît les dangers liés à l'habitude à pratiquer un métier qui comporte des risques. Il croit tout-de-même que certaines règles sont exagérées :

Un moment donné, c'est, c'est comme exagéré ça. Ça, ça dans ce cas-là je trouve, c'est, c'est un moment donné, c'est comme trop, c'est vrai on s'habitue à travailler avec ça là, [avec les dangers], mais un moment donné c'est comme trop. Tu sais dans ce sens-là je disais qu'un moment donné il ne faut comme pas non plus trop exagérer. Par contre, c'est bien de penser sécurité. (Isaac)

Enrique croit aussi que l'emphase mise sur la SST est démesurée. Enrique semblait par ailleurs davantage indifférent face aux mesures de SST qu'Isaac et que les autres répondants. Il compare même l'usine à un hôpital. Il s'exprime ainsi :

C'est eh, c'est bien, même peut-être trop. C'est, c'est trop en fait. Je pense que l'humain va au plus rapide, pi s'il y a une clôture il va sauter par-dessus. Bien souvent elle peut te nuire plus qu'autre chose. C'est pour dire que santé-sécurité à l'excès, je ne sais pas mais, en-tout-cas, dans mon cas, il y a des choses que je vois c'est trop là tu sais. [...] Comparativement à ailleurs, c'est, c'est il n'y a rien à dire, c'est, c'est... il y a des hôpitaux qui sont moins bien gérés que ça ici. J'en voyais que la peinture écalait partout... Même que le médecin nous disait sacrifice un moment donné qu'on était plus en santé dans *shop* qu'en dehors tu sais là.

Dans une section précédente, il était mentionné que les répondants espéraient, pour la plupart, une implication plus soutenue de la part du contremaître, notamment au niveau de la SST. Par contre, les travailleurs semblent croire que plusieurs mesures de sécurité sont exagérées et n'y croient pas. Ainsi les attentes qu'ils ont envers leurs superviseurs s'avèrent difficiles à cerner. Peut-être qu'un changement au niveau des règlements seraient envisageable pour améliorer le système de SST. C'est d'ailleurs une suggestion de Gauthey & Gibeault (2005).

#### *Sentiment d'impuissance devant le système de réglementation*

Par contre, Enrique a mentionné dans l'entrevue que de la part de tous les partis (employés, direction, syndicat), il y a un tabou à modifier ces règlements, tout comme il

serait impensable de modifier des lois liées à une religion. Il mentionne que puisque la SST est un outil, tout le monde en retire une part de bénéfice.

Par ailleurs, Isaac a mentionné lors de l'entrevue que la communication pourrait jouer un rôle privilégié pour amorcer des changements au niveau de la SST. Il a peut-être parlé de communication parce qu'il savait que c'était mon domaine. Peut-être qu'il voulait m'encourager à agir auprès de la direction, ou peut-être qu'il voulait se montrer intéressé au sujet pour plaire. Selon Gauthier (2006) et Kaufmann (2007), les répondants ont souvent envie de plaire au chercheur avec qui ils font l'entrevue. Voici ce qu'Isaac suggère :

Il y a aussi une chose à dire. C'est qu'un moment donné peut-être que c'est bien des fois de voir les choses autrement, des fois, au travers des années on s'habitue à une façon de faire *fack eh*, tant qu'on l'a pas eu ou fait différemment, on vit les choses différemment mais, on a de la misère à comprendre si ça va avoir de l'allure ou non. Ça vaut la peine des fois de prendre le temps de dire, de réfléchir. Une question de communication, de bien établir les choses auparavant. J'imagine ça aide à, à cerner ce qui est inutile, et qu'est-ce qui peut être utile. Là j'ai, pas mal parlé! Ah haha!

Pour Alex, certaines mesures de sécurité sont démesurées. Mais aussi, il considère qu'à son âge, et avec son expérience, il peut décider lui-même des mesures qu'il a besoin d'appliquer ou non. Selon lui, il va de soi que les gens doivent juger eux-mêmes de la pertinence de respecter ou non un règlement.

Je ne porterai pas un Racal pour 30 pieds là. J'ai 53 ans là. Je sais ce que ça va me coûter de passer à côté-là. Il y a, des fois les poches ne marchent pas. *Fack eh* si les poches ne marchent pas, elles ne peuvent pas dégager de gaz. Il faut que tu te serves de ta tête aussi là.

Enfin, Isaac aborde le concept de l'exagération de la SST d'une façon qui résume la pensée de plusieurs informateurs. C'est-à-dire qu'il dit être conscient des dangers qu'il encoure au travail au quotidien, qu'il sait qu'il tend à les oublier, mais que ces risques n'excusent pas l'emphase qui est mise sur la SST à l'usine et les règles qui sont surprotectrices.

Avec le temps on se rend compte des choses qu'on pourrait peut-être améliorer pour que pas... éviter un accident potentiel qui pourrait avoir parce que, quand on s'habitue à faire un certain travail, on ne se rend plus compte des fois qu'il y aurait peut-être un risque d'accident mais eh, pour nous autres, on l'a tout le temps fait de cette façon-là, Donc c'est bien en quelques sortes d'être toujours dans l'amélioration continue, de penser en fonction, mais, je, peut-être de ne pas aller à l'extrême à travers tout ça.

Les répondants ont exprimé leurs frustrations au sujet de l'excessivité de l'emphase qui est mis sur la SST, et des réactions similaires ont été observées dans d'autres milieux, notamment aux États-Unis : Real (2008) explique même qu'une excessivité de prévention en SST peut non seulement occasionner une diminution de la performance, mais serait également fortement associée à des comportements imprudents de la part des travailleurs.

### *Conclusion de la présentation des résultats*

Pour résumer la partie sur les principaux thèmes qui ont émergés des entretiens, il est à noter que la redondance de certains sujets s'explique par le fait qu'ils étaient l'objet d'une question. Toutefois, d'autres thèmes ont été abordés par moins de répondants, mais ne faisaient pas l'objet d'une question : il est d'autant plus pertinent de

les souligner. Des thèmes ont été retenus parce que les répondants en parlaient avec une charge émotive.

Enfin, la compréhension des réponses données aux questions et des thèmes amenés ou développés plus particulièrement par les répondants conduisent à la compréhension globale du système de normes informelles au sujet de la SST à l'ABI. Autrement dit, la présentation des résultats a permis de cibler des manifestations du leadership informel en SST, dans le contexte d'une usine.

## Interprétation et modélisation des résultats

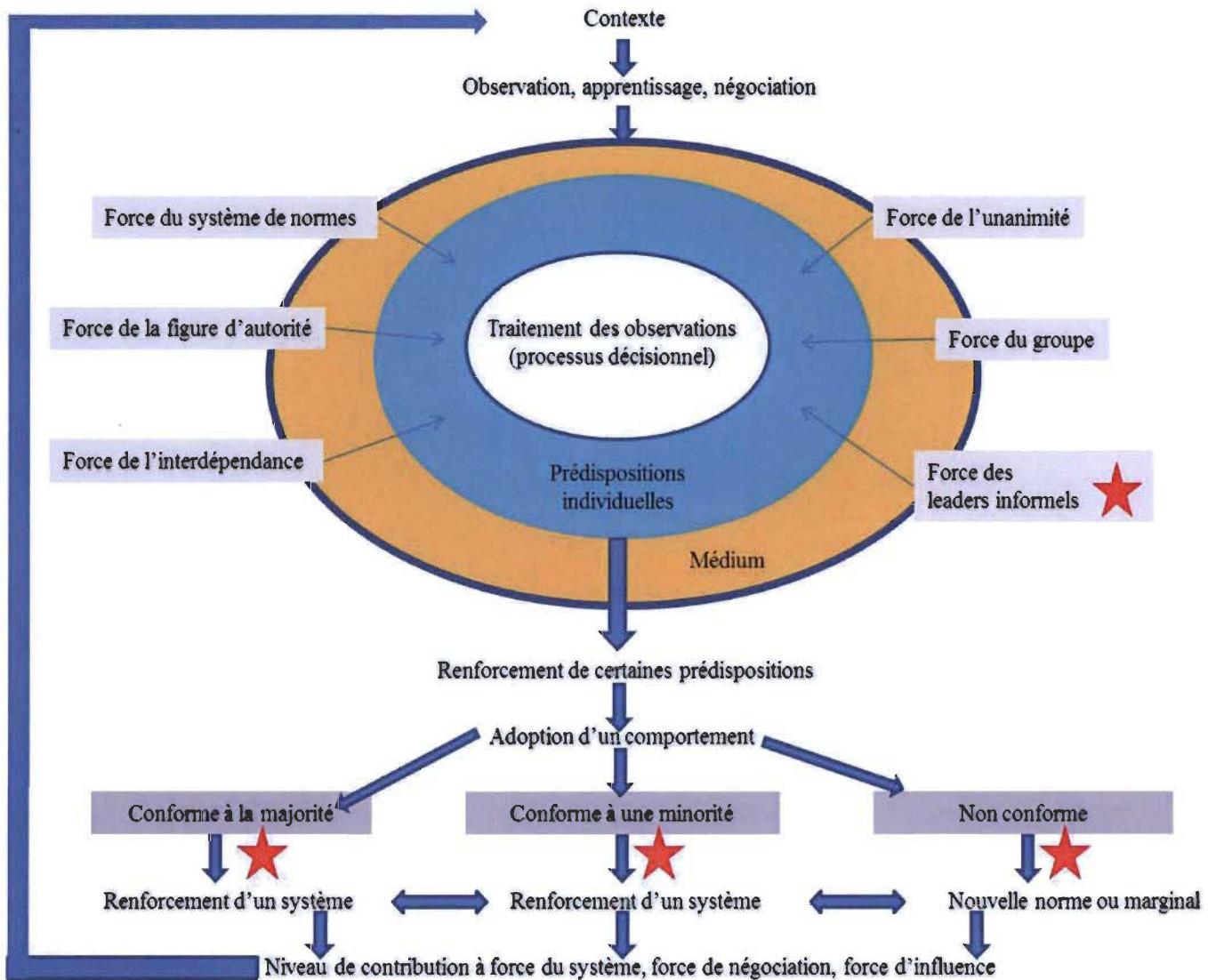
De connivence avec l'objectif de recherche, les manifestations du leadership informel seront mises en lumière à travers la description du processus d'influence qui sera expliqué dans cette section. Le processus est tiré des résultats présentés dans la section précédente, regroupant ainsi les principaux thèmes abordés par les répondants: la relation à l'autorité, le rythme de travail, l'accent mis sur la réunion d'équipe, la SST en tant qu'outil, la SST en tant que méthode de travail et la SST à l'excès. Ces éléments révèlent des valeurs, des normes sociales, des processus qui non seulement font partie de la culture de SST à l'ABI, mais qui probablement, déterminent certains comportements de SST.

### *Le processus d'influence à l'ABI*

À partir des résultats présentés dans la section précédente, un schéma a été élaboré afin de représenter le processus d'influence décrit par les répondants. La lecture de l'illustration est effectuée à l'aide d'un exemple qui simule l'arrivée d'un nouvel employé à l'usine (l'exemple est fictif). Le processus se lit de haut en bas.

Sam est un employé nouvellement embauché à l'ABI. Il arrive dans un contexte déterminé qui a notamment la particularité d'être son milieu de travail.

**Figure 4**  
Processus d'influence selon les résultats



À son arrivée, il observera spontanément le comportement des autres, après quoi s'enclenche un processus décisionnel. Plusieurs types de forces exercent une pression sur Sam : la force du système de normes en place, la force de la figure d'autorité, la

force de l'interdépendance, la force de l'unanimité (si unanimité il y a), la force du groupe et la force d'un leader informel (possiblement). Ces forces peuvent être faibles ou très fortes, tout dépendant des contextes.

Le type de médium utilisé (face-à-face, radio, affiche ou autres) aura un impact sur la façon dont Sam considérera les informations reçues. Surtout, ses prédispositions individuelles seront déterminantes dans son comportement. Les prédispositions individuelles regroupent par exemple les besoins de Sam, ses valeurs, ses expériences, ses croyances, ses habitudes et ses perceptions.

Les forces qui sont exercées sur Sam agiront en renforcement par rapport aux prédispositions individuelles du nouvel employé. À partir des prédispositions renforcées, Sam adoptera un comportement. Il peut se comporter comme la majorité, renforçant ainsi fortement le système déjà en place, la force d'influence du groupe et la force de négociation du groupe. Sam pourrait aussi choisir de se conformer à une minorité (petit groupe). Ainsi, il encouragerait un système déjà en place, contribuant à sa force d'influence et de négociation. Enfin, Sam aurait aussi la possibilité d'adopter un nouveau comportement, risquant de devenir lui-même un leader informel, à condition que d'autres gens contribuent à ce nouveau système. Tant que personne d'autre n'adhère à cette nouvelle norme, l'action est considérée marginale (sa force d'influence et de négociation s'avère aussi plus limitée). Le comportement adopté par Sam alimentera à son tour le contexte dans lequel il se trouve et le processus recommence.

Il y a une particularité à noter au niveau des types de conformité. Les systèmes s'inter-influencent et peuvent changer. En d'autres termes, un comportement considéré

marginal peut devenir le comportement d'une minorité si quelques personnes adhèrent à l'action. L'action peut même devenir conforme à la majorité si l'ensemble des travailleurs s'y prêtent. Les entretiens ont permis de dénoter un mouvement dans les normes, qui s'effectue sur des périodes de temps parfois plus longues, parfois plus courtes, mais de façon nécessairement progressive. L'idée est que si un individu choisit de se comporter différemment, voire de défier une norme (informelle ou formelle), elle provoquera un changement si les autres avaient déjà des prédispositions à accepter cette nouvelle norme.

En voici un exemple : Sam conduit des camions. Il trouve que le port de la ceinture est plutôt désagréable et il pense que cette mesure l'empêche d'être efficace car il doit sortir souvent du camion pour décharger du matériel. Il réalise après un certain temps qu'aucun de ses collègues ne portent la ceinture de sécurité dans leurs camions. Sam était déjà prédisposé à ne pas porter la ceinture de sécurité, il est donc probable qu'il choisisse de ne pas l'utiliser lui non plus. Il s'agit d'une addition. La possibilité que la personne adopte un comportement équivaut à la somme de la force exercée sur la personne et de ses propres prédispositions.

Pour que Sam choisisse de ne plus utiliser sa ceinture de sécurité, il faut que la somme de ses prédispositions au niveau de la sécurité (ou face à l'autorité par exemple) et la force exercée pour encourager le port de celle-ci soit plus petite que la somme qui susciterait le comportement inverse. Par ailleurs, si les employés de l'ABI croient que les mesures de sécurité sont exagérées à l'usine et qu'elles briment leurs façons de travailler, qu'elles risquent même d'altérer leur réputation (vitesse de production), la

charge de prédispositions à ne pas appliquer les règlements en SST s'avère plutôt difficile à neutraliser.

D'autre part, à la lecture du schéma, la force du système de normes est la pression exercée par l'ensemble du système. Il peut s'agir du rythme de travail à l'ABI par exemple. Ce facteur d'influence fait partie d'un ensemble de normes et il ne peut être isolé du fonctionnement global de la production. Dans un même ordre d'idées, la force de l'interdépendance évoque une obligation ou une attente envers quelqu'un d'autre. L'exemple typique serait une chaîne de montage dans une usine. Chaque étape permet d'aller à la suivante. Si la personne fait partie d'un processus appuyé sur une forte interdépendance, elle en ressentira une pression plus accrue.

En outre, la force de l'unanimité fait référence à Abric (2008) : une opinion divergente contre l'unanimité risque de se rallier progressivement au groupe. Le principe est le même pour la force du groupe, mais le facteur d'influence est moins important que pour l'unanimité. La force de la figure d'autorité est celle exercée par les patrons, et la force du leader informel semble agir le plus souvent de façon plutôt subtile. C'est par imitation que les répondants semblaient surtout conformer leurs comportements.

En ce qui concerne plus particulièrement le leader informel, son implication est représentée par une étoile rouge dans l'illustration. Si le leader est conforme au groupe, il sera un agent de renforcement du système. Si le leader s'avère plutôt marginal, il est un agent de changement. Au niveau du processus décisionnel, l'enjeu principal est le rapport de forces. D'après les répondants, par exemple, il semble que dans un contexte de travail comme à l'ABI, il y a des attentes particulières envers les superviseurs. Non

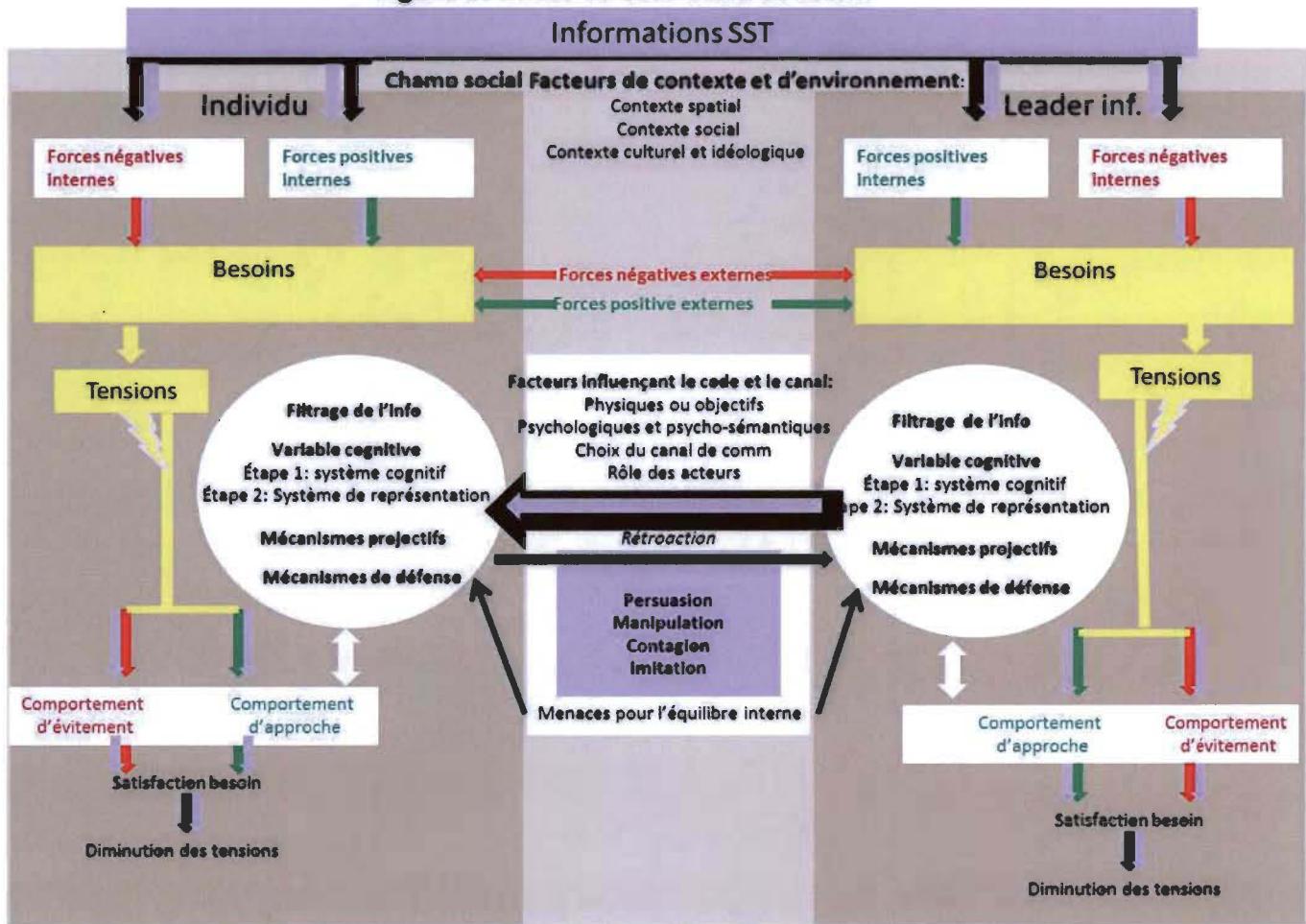
seulement les attentes sont élevées envers les contremaîtres, mais les employés manifestent clairement le besoin d'être encadrés de façon relativement soutenue. Par contre, tel que l'évoquent certains répondants, il semble que si le contremaître ne tient pas son rôle de façon suffisamment soutenue, la force de son influence diminue et laisse place à d'autres formes de force.

Dans la prochaine section, deux schémas seront commentés. Le schéma qui représente la modélisation de la proposition de réponse anticipée, présenté dans une section précédente, sera montré à nouveau pour être comparé avec le schéma qui résume l'analyse des résultats. De plus, des liens seront établis entre les résultats et la question de recherche.

### Réponse à la question de recherche

*Retour sur la proposition de réponse anticipée*

**Figure 3: Mixte de Lazarsfeld et Lewin**



Tout d'abord, les deux schémas n'illustrent pas exactement le même phénomène, quoique dans les deux cas, le processus est en continu. La Figure 3 (modélisation présentée dans la section où la question spécifique a été posée) est la représentation de l'influence entre deux personnes (une personne influente et une personne influencée)

alors que la Figure 4 expose plutôt la vie d'un système qui inclut entre autres la relation entre des leaders informels et d'autres gens. Suite aux entretiens, il paraissait inévitable d'expliquer le phénomène d'influence en tant qu'ensemble de phénomènes, puisque chacun de ses sous-aspects semblent indissociables : l'intensité de l'influence informelle dépend d'autres types de forces sociales et est sujette à des prédispositions individuelles.

Au niveau du contexte, il y a une légère différence entre les deux schémas. Alors que celui de la proposition de réponse anticipée suggérait que le contexte soit un élément de fond, le schéma des analyses donne un rôle plus déterminant au contexte. Le contexte orientera davantage les observations, les apprentissages et les négociations avec autrui.

D'autre part, sur les deux illustrations figurent des *forces*. Dans la proposition de réponse anticipée, les forces étaient positives ou négatives. Dans le processus d'influence observé à partir des entretiens, c'est plutôt la source des forces qui est identifiée. De plus, dans ce dernier schéma, est précisé le rapport de forces, c'est-à-dire la place de chacune par rapport aux autres.

Dans la Figure 3, une attention particulière était portée à la réponse de l'individu. Les besoins étaient au cœur du processus d'interaction et des précisions telles que les tensions, les types de comportements (évitement ou approche), les mécanismes de défenses et le filtrage de l'information étaient davantage considérées. En revanche, la Figure 4 propose plutôt un processus basé sur le renforcement de prédispositions individuelles et accorde un espace à l'influence de groupe. Dans le dernier schéma, il n'a pas paru nécessaire de présenter des détails sur les formes de besoins ou de

comportements de l'individu, ni sur les mécanismes de défense (ces éléments font partie des prédispositions individuelles). Toutefois, le niveau de conformité du comportement a été souligné.

En somme, le leader informel de la Figure 3, qui s'avérait un personnage plus influent que son interlocuteur et qui pouvait être le médium entre les médias et la cible, s'est transformé en agent de changement ou en agent de renforcement dans une équipe de travail. Peut-être qu'un leader, dans une nouvelle approche, pourrait être l'individu qui ose poursuivre ou changer un comportement en fonction de sa capacité à saisir les prédispositions individuelles des personnes autour de lui. Justement, les manifestations du leadership informel seront mises en lumière dans la prochaine section.

#### *Les manifestations du leadership informel à l'ABI*

Le but premier de cette section est de présenter la réponse à la question de recherche de ce mémoire : quelles sont les manifestations de leadership informel dans les pratiques de SST au sein des travailleurs de l'ABI?

Même si les répondants n'ont pas tous répondu à toutes les questions de façon systématique et que plusieurs d'entre eux ignorent le phénomène omniprésent de l'influence informelle, les travailleurs ont exposé une panoplie de phénomènes entourant l'influence. Et surtout, ils ont clairement énoncé le fonctionnement de leur système de normes en SST. Ce n'est pas parce que les informateurs mentionnent qu'il n'y a pas d'influence entre les gens, et que le sujet de la SST ne se discute pas vraiment, que l'influence ne s'exerce pas dans leur milieu de travail. Au contraire, ces énoncés ont

justement permis de constater que le plus souvent, l'influence ne s'exerçait pas verbalement à l'ABI (l'imitation semble être le phénomène d'influence le plus courant). Les réponses des informateurs ont aussi permis de constater l'inévitable incidence de l'ensemble du système sur l'influence informelle, et l'implication de leaders informels dans ce processus.

Bref, selon le corpus de recherche, les manifestations du leadership informel sont celles-ci : le leader informel à l'ABI est le plus souvent un employé d'expérience (à considérer que l'étude a été réalisée dans un contexte de travail). Il peut être conforme ou marginal. Il peut influencer sans même parler (la plupart des modifications de comportement semblent s'effectuer par imitation et à partir d'observations).

Dans un contexte de travail, la légitimité du système formel fait en sorte que les travailleurs s'attendent davantage à être encadrés par leurs superviseurs et n'accepteraient pas que leurs collègues tentent de jouer ce rôle. Toutefois, plus l'influence exercée par le superviseur est faible, plus les normes informelles prennent de l'expansion dans le processus.

L'influence informelle semble se déployer de façon progressive. Elle peut passer de marginal à unanime, et de unanime à marginal. Autrement dit, le leader informel peut être un agent de renforcement d'un comportement, comme il peut être un agent de changement de comportement.

La notion d'authenticité a aussi été mentionnée comme étant déterminante dans le leadership d'une personne.

Aussi, il semble que les moyens d'échanges aient un rôle primordial dans l'influence. Tous les moyens de communication en face-à-face ou qui ont trait à l'expérience humaine semblent davantage marquants chez les répondants, et plus efficaces. D'autre part, un système de normes informelles peut échapper au système légal, mais « informel » ne signifie pas nécessaire « incorrect ». C'est un processus neutre, mais qui transporte un système de forces subjectives. En outre, il semble que si la norme fait partie d'un projet de lois, il sera plus *facile* de l'instaurer (du moins, dans un contexte de travail).

## Conclusion

## Résumé de la recherche

D'abord, le projet a été inspiré par les enjeux actuels en SST. L'enjeu concerne entre autres le plafonnement des améliorations en SST et en parallèle, la multiplication des sources de danger. Aussi, il a été mentionné que les accidents représentent des coûts considérables pour les individus et les entreprises, en plus des désagréments liés directement à la santé de la personne atteinte dans l'incident.

Toutefois, comme la documentation sur la SST et sur la gestion de la SST offre une multitude d'outils, et que certaines entreprises respectent déjà en grande partie ces conseils, il advenait de considérer de nouvelles avenues pour inspirer la suggestion de pistes de solution innovatrices.

La plupart des ouvrages de référence en SST consultés pour l'écriture de ce mémoire nommaient l'importance de la communication. Toutefois, très peu d'auteurs spécifiaient comment instaurer un système de communication adéquat. Plus particulièrement, rares sont ceux qui se sont attardés à l'apport de l'influence informelle dans la culture de la SST d'une entreprise.

Pourtant, tel qu'expliqué dans la recension des écrits, plusieurs auteurs ont démontré l'inévitable influence qui s'exerce entre des protagonistes dès qu'ils entrent en interaction. Considérant ainsi l'omniprésence d'influence informelle dans toutes interactions, et donc, dans toutes relations entre travailleurs, il s'est avéré logique de s'intéresser à son apport dans le système de SST.

Or, l'objectif de cette recherche était de relever les manifestations de leadership informel entre collègues de travail au sujet de la SST à l'ABI. Inspiré par la théorie du « Two Step Flow » (Katz & Lazarsfeld, 1955) et de l'approche de Lewin (1949), le modèle de la proposition de réponse anticipée illustrait un processus d'influence entre un leader informel et un collègue. Le schéma supposait que les besoins individuels créaient des tensions, et que pour diminuer ces tensions, l'individu adopte un comportement d'approche ou d'évitement. Des précisions étaient aussi suggérées au niveau des types d'influence et du rapport entre le leader informel et son interlocuteur.

En outre, le terrain d'étude a été choisi en fonction de la possibilité d'étudier le phénomène d'influence en lien avec la SST. Le milieu devait donc représenter un danger pour les employés et avoir un système de SST déjà en place, dont les améliorations ont plafonné. Comme l'étude portait sur les relations entre les collègues, l'entreprise devait fonctionner avec des équipes de travail. L'ABI, une aluminerie d'environ 1000 employés, convenait aux critères suggérés pour cueillir des données. Une des particularités de ce milieu est que j'y ai travaillé durant un an et demi. J'ai donc eu accès à des informations et à des données privilégiées.

La méthode déterminée pour obtenir des informations concernant l'influence à l'ABI a été l'entretien semi dirigé. L'objectif de ce choix était de recevoir des idées, des opinions et des informations desquelles pourraient être relevées des indices qui permettraient de mettre en lumière les manifestations du leadership informel dans le contexte de SST à l'ABI. Onze travailleurs ont été rencontrés en entrevue.

À partir des entretiens réalisés à l'ABI, des thèmes spécifiques à la culture de SST à l'usine ont été identifiés : la relation à l'autorité et les attentes considérables envers le superviseur, le facteur progressif du système d'influence entre les travailleurs, l'impact de l'influence informelle par rapport à la sécurité individuelle, la tolérance en matière de SST à l'usine, le rythme rapide de travail, la force de la norme de groupe, la réunion d'équipe en tant que moment précieux d'échanges, l'efficacité des moyens de communication en face-à-face, la SST en tant qu'outil de négociation, l'importance des méthodes de travail et des procédures dans la SST et l'exagération de la SST.

Suite aux analyses effectuées, un nouveau schéma a été créé et comparé à celui qui représentait modélisation de la proposition de réponse anticipée au départ. Le nouveau modèle suggère que le comportement d'un individu soit la somme des forces exercées sur lui et de ses prédispositions personnelles. Le contexte joue un rôle déterminant dans ce processus, ainsi que le niveau d'interdépendance des rôles. Par son comportement, l'individu pourrait être marginal, faire partie d'une minorité ou faire partie de la majorité. Il peut être un agent de changement ou un agent de renforcement (certains individus exercent davantage de leadership dans des contextes particuliers). L'enjeu principal de ce schéma est le rapport de force. Dans ce dernier schéma, l'implication du contexte était plus importante que dans la proposition de réponse anticipée. Aussi, des forces ont été identifiées (dans la proposition de réponse anticipée, il y avait des forces positives ou négatives). Dans la modélisation initiale, il était question de besoins et de tensions. Dans l'autre, ce sont les prédispositions qui constituent le vécu personnel, les observations et l'apprentissage par exemple.

Enfin, pour répondre à la question de départ, des manifestations de leadership informel au sujet de la SST à l'ABI ont été nommés : l'influence informelle entre les travailleurs s'effectue le plus souvent non verbalement (par imitation par exemple), le processus d'influence informelle fait partie d'un système de normes fort, le leadership informel dans ce milieu de travail est attribué le plus souvent à des collègues d'expérience (conformes ou marginaux), l'incidence formelle est légitime et désirée, l'influence informelle a un caractère progressif, une importance est accordée à l'authenticité des leaders et les moyens de communication en face-à-face s'avèrent plus particulièrement efficaces. L'influence informelle semble être un processus neutre faisant partie d'un système de forces subjectives.

## Limites

Au niveau des auteurs consultés, un approfondissement aurait pu être effectué en ce qui concerne par exemple les types de leadership et l'identification des rôles dans les groupes. Notamment, en ce qui concerne plus spécifiquement la proposition de réponse anticipée, la métaphore de la mise en scène de Goffman aurait pu s'avérer pertinente par rapport au sujet de la recherche. Bref, une plus grande variété de sources par rapport aux théories de la communication et de leadership aurait pu alimenter la réalisation de cette recherche.

Il aurait aussi été intéressant d'aborder davantage les contextes de SST états-uniens (les informations sur la SST ont été surtout inspirées des modèles européens). Justement, il pourrait s'avérer intéressant de distinguer les cultures entrepreneuriales européennes et américaines quant à la SST. Certains travailleurs en ont d'ailleurs fait mention lors des entretiens vue que l'usine a déjà appartenu à un groupe d'entrepreneurs français.

Quant à la méthodologie, il se pourrait que les résultats soient influencés parce que les participants et moi-même étions dans notre milieu de travail lors des rencontres. Certains répondants auraient pu tenter de censurer leurs réponses afin d'éviter les représailles. En revanche, en tant qu'employée au sein de l'entreprise, j'avais accès à des informations et à des connaissances qui facilitaient la réalisation de la recherche et la planification des entretiens. À noter que les entretiens se sont déroulés dans le respect de l'éthique et des critères de scientificité. Le milieu de travail ne semble pas avoir eu

d'impact négatif sur les entretiens, au contraire. J'étais en mesure de comprendre les expressions propres au milieu, de questionner certaines informations et de reconnaître les éléments qui pouvaient susciter une attention particulière pour l'analyse.

Le nombre limité de personnes qui ont participé à l'étude par rapport au bassin total de l'usine est trop petit pour que les résultats soient généralisables, ce qui limite la portée de la recherche. À tout le moins, l'expérience se veut une exploration vers de nouveaux questionnements. D'ailleurs, l'approche qualitative semble avoir été bénéfique. Les entretiens ont permis de relever des éléments de contexte qui n'auraient peut-être pas été mis en évidence par une technique autre que l'entrevue. Il serait donc intéressant de reproduire le même type d'expérience dans d'autres entreprises pour établir des liens et possiblement constater la récurrence de certains concepts.

Enfin, les entretiens ont permis de répondre à la question de recherche. Plusieurs types de manifestation du leadership informel au sein des travailleurs de l'ABI à propos de la SST ont été identifiés. De plus, le processus d'influence observé à partir des entretiens a été illustré et comparé à la proposition de réponse anticipée. Il inspirera peut-être d'autres chercheurs qui voudraient approfondir, préciser ou bonifier la littérature au sujet du leadership informel dans un contexte de SST.

## Ouverture

Au mieux, la règlementation de la SST pourrait être modifiée en fonction des améliorations technologiques de l'usine et des commentaires émis par les travailleurs, de façon à préserver la crédibilité de l'autorité à propos de la SST et à démontrer que les idées des travailleurs sont considérés à propos des méthodes de travail et des équipements. De plus, toutes les communications en face-à-face sont à privilégier.

Également, la direction gagnerait à nourrir les superviseurs pour qu'ils accomplissent leur rôle de façon plus soutenue et outillée auprès des travailleurs. Ils doivent composer avec une forte pression. Les superviseurs sont les personnes centrales au sein des équipes de travail et peuvent avoir un impact important sur la crédibilité de l'organisation ainsi que sur les comportements des travailleurs.

Enfin, tel que suggéré dans la section réservée aux limites de la recherche, les approches qui ont trait au leadership et à la culture organisationnelle pourraient être davantage approfondies. Également, des liens pourraient être établis entre le type de gestion et le leadership informel. Le modèle européen et le modèle américain, par exemple, présentent des forces et des stratégies différentes qui peuvent avoir des incidences sur la culture informelle du milieu.

D'ailleurs, à l'ABI, peut-être que la transition de la culture européenne à la culture nord-américaine a été une source de questionnements au sein des travailleurs, les repères n'étant plus les mêmes. Voilà qui pourrait alimenter la recherche de nouveaux outils et de nouvelles avenues pour améliorer les systèmes de SST au Québec.

### Liste de références

- Abric, Jean-Claude (2008). *Psychologie de la communication : théories et modèles.* Paris : Armand Colin.
- Ali, Anees Janee (2010). Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The role of the formal and informal Communication. *International Journal of Business and Management. Vol. 5, nu. 10.*
- Anderson, Lynn R. (1990). Toward a two-track model of leadership training; Suggestions From Self-Monitoring Theory. *Small Group Research, vol.21,* 147-167.
- Blondin-Séguineau, Claire (2007). *Guide du management : Santé, Sécurité au Travail.* La Plaine Satin-Denis Cedex : Éditions Afnor.
- Bruno, Diane, Laplante, Lise (2003). *Communiquer la prévention.* Publié par Préventex - Association paritaire du textile et de la bonneterie. Satin Lambert : Bibliothèque nationale du Québec et du Canada.
- Burtis, John O., Turman, Paul D., (2010). *Leadership Communication as Citizen. United States of America:* SAGE Publication, Inc.
- Cafferty Michael E. (2004) *Managing word of mouth for leadership success: Connecting Healthcare Strategy and Reputation.* Chicago: Health Administration Press.
- Comité de SST ABI, Filion, Marie-Josée (2009-2010). *La Capsule ABI.* Bécancour : Aluminerie de Bécancour Inc. (ABI).
- Comité de SST ABI, Filion, Marie-Josée (2009-2010). *L'intranet ABI.* Bécancour : Aluminerie de Bécancour Inc. (ABI).
- Courbet, Didier (2002). Réception des campagnes de communication de santé publique et efficacité des messages suscitant de la peur: une étude expérimentale sur le rôle de la peur dans le changement des attitudes néfastes. *Communication, vol.2.* (p.100-120).
- Dionne, Pierre, Ouellet, Gilles (1990). *La communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto.* Boucherville : Les Éditions d'Organisation.
- Dionne-Proulx, Jacqueline (1999). *Santé et sécurité au travail.* Trois-Rivières : Éditions SMG.
- Edmond, Marc, Picard, Dominique (2008). *Relations et communications interpersonnelles.* Paris : Eyrolles.

- Fairhurst, Gail T., SARR, Robert A. (1996). *The art of framing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Flacher, Bruno (2008). *Travail et intégration sociale*. Cedex: Bréal.
- Gauthier, Olivier, Gibeault, Gaëtan (2005). *Développer une culture de sécurité au travail : comment obtenir l'adhésion de tous*. Éditions Afnor : Saint-Denis La Plaine Cedex.
- Gauthier, Benoit (2006). *Recherche sociale; de la problématique à la collecte des données*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Giasson, Guy (2000). En hauteur, les oiseaux volent, mais les travailleurs s'attachent! *Revue municipale et des travaux publics*, vol. 78, nu. 4.
- Gibeault, Gaëtan, Gauthier, Olivier, Bernard, Xavier (2008). *Les clés de la santé et de la sécurité au travail*. Éditions Afnor: La Plaine St-Denis Cedex.
- Goffman, Erving (2005). *Interaction ritual : Essays in face-to-face behavior*. New Jersey : Library of Congress.
- Guyonnet, Jean-François (2006). *Risques et sécurité; Invariance problématique et arborescence méthodologique*. Paris : Ellipses Éditions Marketing.
- Jogulu, Uma D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 31, nu. 8.
- Kaufmann, Jean-Claude (2007). L'enquête et ses méthodes : l'entretien compréhensif. Paris : Armand Colin.
- Lamarche, Danielle, Veilleux, France, Blouin, Sylvie, Dion, Marc, Dumont, Michel & Barbeau, Anne (2009). *Statistiques annuelles 2008*. Document récupéré le 5 février 2010 sur le site internet de la CSST : [http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/997EEBEA-85C0-4639-96B2-3D056BDB0F67/5900/DC\\_200\\_1046\\_16web2.pdf](http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/997EEBEA-85C0-4639-96B2-3D056BDB0F67/5900/DC_200_1046_16web2.pdf).
- Lazarsfeld, Paul. F, Katz, Elihu (1955 – édition 2009). *Personnal influence: the part played by the people in the flow of mass communications*. New Brunswick: Transaction publisher.
- Le Nouvelliste (2006), *Cahier spécial : « Au-delà de la performance, il y a nos gens; ABI 20<sup>e</sup> anniversaire »*. Bécancour : Aluminerie de Bécancour Inc. (ABI).
- Legault, Marie-Josée (2007). *Problème de santé au travail*. Sainte-Foy : Télé-université.

Li, Peter Ping (2007). Social tie, social capital, and social behavior: Toward an integrative model of informal exchange. *Asia Pacific of Management. Vol. 24, nu. 2*, p.227-246.

Margossian, Nichan (2003). *Guide pratique des risques professionnels : caractéristiques, réglementation, prévention*. Paris : Dunod.

Martinez-Fortun, Alain (2001). *Manager la sécurité : une volonté, une culture, des méthodes*. Paris : Insep consulting Éditions.

Meerman, Andrew (2001). *Safety in Action: Making a Difference Through Positive Leadership in Health and Safety*. Document récupéré le 17 novembre 2010, de Noel Arnold et Associates.

Mouton, Jean-Pierre (2006). *La sécurité en entreprise : sensibilisation des personnels et mise en œuvre d'un plan d'action*. Paris : Dunod.

Northouse, Peter Guy, (2007). *Leadership: Theory and Practice*. California: SAGE publications,  
[inc.http://books.google.com/books?id=Ctq4cZS5JfsC&printsec=frontcover&hl=fr&cd=1&source=gbs\\_ViewAPI#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=Ctq4cZS5JfsC&printsec=frontcover&hl=fr&cd=1&source=gbs_ViewAPI#v=onepage&q&f=false)

Real, Kevin (2008). Information Seeking and Workplace Safety : A Field Application of the Risk Perception Attitude Framework, *Journal of Applied Communication Research, no. 36 :3*, (p. 339-359).

Rosan, Marylin (2008). Pour changer les comportements, il n'y a pas mille et une solutions efficaces, *Objectif prévention, Vol.31, no.4* (p.18-19).

Saint-Charles, Johanne, Mongeau, Pierre (2005). *Communication, horizons de pratiques et de recherche*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Smart, Marcia (2005). The role of informal leaders in organizations: The hidden organizational asset. ProQuest Dissertations and Theses, University of Idaho.

Topchik, Gary E. (2007) *The first-time manager's guide to team building*. New York: Amacom.

## Appendice A

## Canevas d'entrevue

### Questions

1. Quels sont vos premiers réflexes quand vous entendez « SST » ?
2. Vous sentez-vous suffisamment informé au sujet de la SST?
3. Comment êtes vous informé habituellement sur ce qui concerne la SST?
4. Est-ce que vous considérez votre milieu de travail dangereux? Quels en sont les impacts sur votre façon de travailler?
5. En quoi vous sentez-vous personnellement concerné (ou pas concerné) par la SST?
6. Qu'est-ce qui vous incite à appliquer ou à ne pas appliquer des mesures de sécurité en place, ou des nouvelles mesures de SST? (*logique, influence, témoin accidents, habitude...*)
7. Comment se déroulent les rencontres d'équipe ?
8. À quelle fréquence les gens discutent-ils de la SST ensemble?
9. Dans quels contextes les gens discutent-ils de la SST ensemble?
10. Est-ce que vous croyez qu'il y a de l'influence entre les gens au niveau de la SST ou si c'est seulement un phénomène individuel?
11. Pour quelles raisons quelqu'un se laisse-t-il influencer dans son comportement de SST?
12. Comment décrivez-vous la personne qui selon vous a le plus d'influence sur les gens en SST?

### Conclusion

À présent, on a parlé de ce qu'évoquait la SST pour vous, de votre opinion face au danger que représente ce milieu de travail, de votre opinion sur la façon dont l'information est véhiculée et sur l'inter-influence à propos de la santé-sécurité.

13. Est-ce que vous aimeriez ajouter des commentaires, poser des questions ou donner des idées?

Je suis très heureuse que vous participiez à ma recherche sur la SST et je suis très reconnaissante du temps que vous m'avez donné. C'est déjà tout! Un grand merci!