

Diriger pour Sécuriser



*Guide pratique destiné aux chefs
de l'Industrie Maritime*

VIES PLUS SÛRES, NAVIRES PLUS SÛRS,
MERS PLUS PROPRES

Vies Plus Sûres,
Navires Plus Sûrs,
Mers Plus Propres

Sommaire

À propos de ce Guide	4
À quoi sert-il ?	4
Comment s'utilise-t-il ?	4
Quelles sont les sources d'information disponibles ?	5
Les Dix Qualités Fondamentales du Leadership en Matière de Sécurité	6
Confiance et Autorité	
1 Inspirer le respect et donner la volonté d'obéir	8
2 Diriger l'équipe en montrant l'exemple	10
3 Tirer parti de ses connaissances et de son expérience	12
4 Rester calme en cas de crise	14
Empathie et Compréhension	
5 Pratiquer la « tough empathy » (empathie contrôlée)	16
6 Être sensible aux différentes cultures	18
7 Reconnaître les limites de l'équipage	20
Motivation et Engagement	
8 Motiver et créer un sens de la communauté	22
9 Placer la sécurité de l'équipage et des passagers au tout premier plan	24
Franchise et Clarté	
10 Communiquer clairement et bien écouter	26

À propos de ce Guide

Ce guide publié par la Maritime and Coastguard Agency (MCA – Agence maritime et des garde-côtes) a été rédigé pour aider les chefs et officiers supérieurs de l'industrie maritime à améliorer leurs capacités de leadership et de gestion du capital humain, dans une optique visant à contribuer à l'exploitation sûre de leurs ressources maritimes. Ce guide contient des conseils et meilleures pratiques portant sur dix qualités fondamentales de leadership divisées en cinq catégories, à cultiver pour être un chef efficace.

À quoi sert-il ?

Des études sérieuses portant sur l'industrie maritime et d'autres industries dangereuses confirment l'impact considérable du leadership sur la sécurité des opérations. Certes, le code International Safety Management (I.S.M. – code international de gestion de la sécurité) a fortement contribué à l'amélioration des normes de sécurité, mais son efficacité dépend largement de la manière dont les chefs conçoivent son application, qui elle-même dépend énormément des compétences et des qualités des chefs – en mer, à l'interface navire-quai et à terre.

La vaste majorité des chefs maritimes veut être en mesure de garantir une sécurité optimale. Ceci ne fait aucun doute. Toutefois, la vie complique parfois les choses – les pressions de temps, contraintes économiques et circonstances quotidiennes semblent parfois conspirer contre un bon leadership en matière de sécurité. Ce guide ne se base pas uniquement sur la théorie, mais aussi sur la pratique, sur la vie que vivent réellement les quelque 65 gens de la mer et cadres basés à terre, consultés à propos des difficultés quotidiennes associées au leadership en matière de sécurité. Comme vous le constaterez, il fait souvent appel au bon sens, mais en réviser les principes ne peut faire de mal à personne.

Comment s'utilise-t-il ?

Nous vous proposons de parcourir le guide et de réfléchir à la manière dont chacun de ses éléments vous concerne. Vous pourriez également demander à un collègue ou à un subordonné d'évaluer votre performance et de vous suggérer des moyens de l'améliorer. Nous espérons également que vous le conserverez pour pouvoir y revenir ultérieurement. Bien entendu, il ne s'agit que de papier. L'important, c'est la manière dont les chefs se comportent dans les situations courantes. Votre équipage tirera ses propres conclusions sur votre leadership en matière de sécurité de vos actes et de vos paroles, bien plus que de ce que vous pourriez déclarer à l'occasion d'un discours ou dans vos communications écrites.

Quelles sont les sources d'information disponibles ?

Pour de plus amples renseignements ou nous faire part de vos réactions sur ce guide, contactez la Risk, Analysis and Prevention Branch (Cellule risque, analyse et prévention) au : **+44(0) 23 80 32 91 00**. Vous pouvez aussi visiter le site MCA à l'adresse **www.mcga.gov.uk** pour télécharger des copies de ce guide ou découvrir d'autres facettes du travail réalisé par MCA sur l'élément humain.

Les Dix Qualités Fondamentales du Leadership en Matière de Sécurité

Confiance et Autorité

- 1 Inspirer le respect et donner la volonté d'obéir
- 2 Diriger l'équipe en montrant l'exemple
- 3 Tirer parti de ses connaissances et de son expérience
- 4 Rester calme en cas de crise

Empathie et Compréhension

- 5 Pratiquer la « tough empathy » (empathie contrôlée)
- 6 Être sensible aux différentes cultures
- 7 Reconnaître les limites de l'équipage

Motivation et Engagement

- 8 Motiver et créer un sens de la communauté
- 9 Placer la sécurité de l'équipage et des passagers au tout premier plan

Franchise et Clarté

- 10 Communiquer clairement et bien écouter

Confiance et Autorité

1 Inspirer le respect et donner la volonté d'obéir



La capacité d'inspirer le respect de l'équipage et de lui donner la volonté d'obéir est sans doute la première qualité que nous inspire le terme « leadership ». À bien des égards, il suffit de réussir le reste pour que cette capacité se manifeste d'elle-même. Un chef inspire le respect et donne la volonté d'obéir quand son équipage le croit :

- ▶ Capable d'exercer le pouvoir associé à sa fonction
- ▶ En possession des connaissances et compétences nécessaires
- ▶ Capable de comprendre la situation et de veiller au bien-être de ses membres
- ▶ Capable de communiquer clairement
- ▶ Capable d'agir avec assurance et détermination.

Pourquoi est-ce important ?

Sans autorité et respect, les chefs ont du mal à influencer le comportement de leurs équipages, notamment en ce qui concerne les comportements de sécurité. Les équipages peuvent finir par établir leurs propres valeurs, attitudes et comportements individuels ou collectifs ou encore, par suivre le chef de facto d'un échelon hiérarchique inférieur. Ce scénario peut aboutir à un manque de respect des normes et à une prise de risques excessive. Des études montrent que certains Capitaines croient leur autorité diluée par la gouvernance de plus en plus pesante qu'exercent les responsables à terre, dans le cadre du référentiel I.S.M. (par le biais des impératifs du paragraphe Designated Person Ashore, par exemple). D'autres considèrent que leur autorité souffre de la multiplication du nombre de normes et procédures de gestion. Ces aspects doivent être pris en compte.

Que faire ?

Un chef doit naturellement adapter son style de leadership à sa propre personnalité ; certains traits communs existent néanmoins :

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Avoir confiance en ses propres décisions et s'y tenir
- ▶ Admettre ses erreurs lorsque celles-ci sont avérées
- ▶ Manifester sa bienveillance et son respect à l'égard du personnel, à travers des actes quotidiens
- ▶ Mériter le respect par ses actes
- ▶ Essayer d'améliorer la compréhension mutuelle des cadres navire-quai (par le biais de réunions, de contacts informels ou la rotation des postes, par exemple).

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Exiger le respect de ses subordonnés
- ▶ Se servir de l'autorité associée à son poste comme d'une menace
- ▶ Refuser d'écouter les arguments d'une personne qui demande des explications
- ▶ Se montrer excessivement et injustement sévère
- ▶ Ignorer l'encadrement à terre
- ▶ Rejeter les conséquences de décisions sur l'encadrement à terre
- ▶ Comportement des responsables à terre trop directif vis-à-vis des Capitaines.

« Le respect est le produit de connaissances, de compétences et d'une attitude adaptées, dans un scénario de comportement autorégulé »

Ferry passagers

Confiance et Autorité

2 Diriger l'équipe en montrant l'exemple



Pour diriger l'équipe en montrant l'exemple, le leader doit associer deux impératifs : prêcher par l'exemple et fournir une part d'effort proportionnelle à l'importance de son poste au sein de l'équipe.

Pourquoi est-ce important ?

C'est bien connu, les gens ont plus de mal à respecter les règles ou appliquer les principes s'ils ne sont pas suivis par ceux qui prônent leur application – surtout s'il s'agit de règles de sécurité. Traditionnellement, les Capitaines avaient peut-être tendance à se considérer plus comme des autorités dignes d'être obéies que comme les membres d'une équipe. Mais la multiplication des impératifs de sécurité et la fluidité des marchés de l'emploi, parfois associée à une forte rotation des membres d'équipage, obligent de plus en plus à recourir aux styles de leadership susceptibles d'illustrer des valeurs de sécurité communes par les actes et non pas seulement par des paroles.

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Veiller toujours à suivre explicitement des règles de sécurité simples et visibles, dans la conduite des activités quotidiennes
- ▶ Veiller à jouer manifestement un rôle actif, sans se contenter de rester dans les coulisses
- ▶ De temps en temps, aider ses subordonnés à accomplir leurs tâches en cas de besoin.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Punir durement le non respect des règles, tout en les bafouant soi-même
- ▶ Éviter de se « salir les mains » en accomplissant les tâches de subordonnés.

« Ils doivent suivre les règles ; ils ne peuvent pas exiger que les autres les suivent, s'ils ne les suivent pas eux-mêmes »

Cargaison sèche

Confiance et Autorité

3 Tirer parti de ses connaissances et de son expérience



Il va de soi que pour être efficace, le leadership doit être assorti de connaissances et d'une expérience adéquates. Dans le contexte du leadership en matière de sécurité, cette nécessité porte surtout sur :

- ▶ Une bonne connaissance des règlements, codes et normes de sécurité
- ▶ L'expérience et les compétences pour traiter les problèmes techniques et opérationnels, mais aussi la gestion humaine.

Pourquoi est-ce important ?

Sans connaissances factuelles en matière de sécurité, les chefs n'ont pas les moyens de convaincre leurs équipages qu'ils peuvent gérer n'importe quel problème de sécurité et qu'ils prennent aussi la question au sérieux. L'absence de compétences de gestion humaine complique énormément la mise en œuvre des règlements, codes et normes de sécurité écrits. Les études suggèrent que la gestion humaine fait partie des domaines améliorables dans l'industrie maritime. La formation formelle et dédiée dans ce domaine est loin d'être systématique à l'heure actuelle.

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Se mettre à jour en matière d'impératifs de sécurité – suivre un cours de remise à niveau si nécessaire
- ▶ Considérer ses propres atouts et lacunes en matière de compétences relationnelles comme la communication, la motivation, le travail d'équipe, le règlement des conflits, la gestion des crises, le coaching et l'évaluation, la discipline. Si le besoin se fait ressentir, demander à bénéficier de coaching ou d'une formation dans ces domaines
- ▶ Personne n'est expert en tout – soyez par conséquent prêt à accepter vos propres lacunes et à demander conseil quand la situation le demande.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Se concentrer uniquement sur les connaissances en matière de sécurité technique, sans se soucier des compétences relationnelles.

« Un bon Capitaine doit être prêt à poser des questions stupides : il s'agit, même pour lui, d'un processus d'apprentissage bidirectionnel – on n'obtient pas la science infuse le jour où l'on devient Capitaine »

Ferry passagers

Confiance et Autorité

4 Rester calme en cas de crise



Les gens ont besoin de chefs forts et précis en cas de crise, situation pendant laquelle ils comptent davantage sur leurs chefs que d'ordinaire. La capacité de rester calme en situation de crise est un impératif clé. Elle s'associe à bon nombre des autres qualités de leadership décrites dans ce dépliant, dont la capacité d'inspirer l'autorité et de tirer parti de ses connaissances et de son expérience. Et surtout, il est important de faire confiance à l'équipage, de croire en ses membres et en leur capacité de gérer une éventuelle urgence. Tous les membres d'équipage doivent impérativement suivre les stages de formation à la sécurité et aux exercices d'alerte.

Pourquoi est-ce important ?

Rester calme en cas de crise est d'autant plus important que les différentes langues et nationalités des membres des équipages compliquent le scénario. Les urgences ont tendance à accentuer ces complications.

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Apprendre à bien connaître les capacités de l'équipage et lui faire confiance
- ▶ Mettre en œuvre une politique stricte de participation obligatoire aux formations de sécurité en scénario d'urgence et aux exercices d'alerte.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Exercices d'alerte irréguliers ou incohérents.
- ▶ Passer outre les problèmes de langue au moment de la planification des mesures d'urgence.

« La confiance est essentielle et
doit exister avant l'accident
– elle doit exister dès le
départ »

Équipage de navire-citerne

Empathie et Compréhension

5 Pratiquer la « tough empathy » (empathie contrôlée)



Faire preuve d'empathie, c'est se reconnaître dans et comprendre la situation, les sentiments et les motivations d'autrui. L'empathie fait appel à la capacité de se mettre à la place d'un autre et à la mise en pratique de bonnes qualités d'écoute. Les bons chefs font preuve d'une empathie réaliste à l'égard de leurs employés et sont profondément passionnés par leur travail – ce qui ne veut pas dire qu'ils sont toujours d'accord avec eux ou qu'ils se font systématiquement l'écho de leurs préoccupations et récriminations. En revanche, ils pratiquent la « tough empathy » (empathie contrôlée). Autrement dit, ils leur donnent ce dont ils ont **besoin** et non pas nécessairement ce qu'ils **veulent**. On parlera aussi de « préoccupation à distance ». Mettre à la disposition du personnel des chaussures de sécurité confortables et sûres au lieu de dépenser plus pour lui fournir un style de chaussures plus « à la mode », est un exemple de cette forme d'empathie.

Pourquoi est-ce important ?

L'empathie contrôlée est importante pour montrer à l'équipage que vous comprenez sa situation, ses sentiments et ses motivations et vous permettre, en tant que chef, de prendre les mesures qui s'imposent tout en tenant compte de ses souhaits, sentiments et préoccupations et en restant concentré sur le besoin d'atteindre les objectifs globaux recherchés. Dans le contexte de la sécurité, cet aspect revêt une importance toute particulière compte tenu du besoin de favoriser le respect des règles de sécurité par l'équipage.

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Encourager les équipages à fournir la rétroaction de leur situation, de leurs sentiments et motivations, aussi bien dans le contexte de situations quotidiennes qu'au cours de séances de communication préprogrammées.
- ▶ Être prêt à reconnaître, refléter ou résumer la rétroaction pour illustrer sa compréhension, puis à expliquer ses conclusions et les mesures envisagées. Si vos actions s'écartent manifestement des souhaits formulés par les intéressés, prenez le temps d'expliquer l'affaire et d'illustrer les raisons à l'origine de ces mesures.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Se montrer manifestement à l'écoute des gens, puis prendre la décision contraire sans montrer clairement que les revendications ont été entendues et comprises ou sans explication de ses raisons.
- ▶ Faire la part trop belle à « l'écoute » au détriment de la « prise de décisions » – ce déséquilibre peut aboutir à une perte de respect et d'autorité.

« C'est une question d'équilibre
entre l'empathie et la sévérité »

Ferry passengers

« Un bon chef est un chef...
strict mais juste »

Ferry passengers

Empathie et Compréhension

6 Être sensible aux différentes cultures



Les bons chefs sont sensibles aux différentes normes sociales et comportementales des différents pays et en même temps, ils attribuent la même valeur à tous les membres de leur équipage, quelle que soit leur nationalité. Ils savent interpréter les différents signes comportementaux et comment réagir pour exercer la plus forte influence.

Pourquoi est-ce important ?

Les équipages multinationaux sont la norme. Il a été clairement montré que les diverses cultures nationales perçoivent les questions de sécurité à travers le filtre de certaines différences de valeurs et de comportements – notamment en termes de fatalisme, de respect des règles, de prise de risque, etc. Bien entendu, ces valeurs et comportements peuvent être adaptés, mais savoir comment s’y prendre au mieux pour le faire nécessite une certaine sensibilité.

Dans certains cas, le mélange de nationalités peut aboutir à un éclatement en différents groupes et souvent, sur la base de la langue. Cet éclatement peut sérieusement faire obstacle à la mise en œuvre efficace et cohérente des impératifs de sécurité et au bien-être social de l’ensemble de l’équipage. Bien entendu dans les scénarios d’urgence, la langue est aussi un générateur de risque potentiel.

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Veiller, tant que faire se peut, à ce qu'une « langue de travail » soit utilisée, même en dehors du travail et à ce que les membres de l'équipage soient suffisamment formés dans cette langue
- ▶ Essayer, autant que faire se peut, d'empêcher que ne se développe une « masse critique » de membres d'une nationalité en particulier
- ▶ Apprendre les caractéristiques clés des signes comportementaux types transmis par les nationalités représentées à bord – une telle formation existe
- ▶ Chercher consciemment à faire prendre confiance aux, à habituer et à intégrer les groupes sociaux disparates, par le biais d'activités sociales organisées ou semi organisées à bord.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Jugements de valeur enracinés sur les différentes nationalités
- ▶ Exagérer le « politiquement correcte » pour traiter les différentes nationalités, à un point où les relations deviennent forcées et artificielles.

Empathie et Compréhension

7 Reconnaître les limites de l'équipage



Un bon chef sait clairement comment les impératifs opérationnels et autres peuvent être atteints par son équipage d'un point de vue réaliste et juger si les niveaux de fatigue nécessitent que des mesures soient prises.

Pourquoi est-ce important ?

L'industrie maritime continue de subir de fortes pressions commerciales. Les effectifs minimum et la multiplication des rapports et écrits administratifs prolongent les heures de travail et font de la fatigue un aspect fondamental. C'est prouvé, la fatigue et le stress excessifs sont nuisibles à la sécurité et sont deux facteurs causaux clés à l'origine d'erreurs humaines et de décisions inadéquates.

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Surveiller et savoir reconnaître les signes de fatigue excessive des membres d'équipage
- ▶ Veiller à ce que les heures de travail soient suffisamment contrôlées et consignées
- ▶ En cas de problèmes récurrents, discuter des solutions envisageables avec l'encadrement à terre
- ▶ Être capable de décider quand les opérations doivent être ralenties ou arrêtées temporairement.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Compter sur les membres d'équipage pour vous dire qu'ils souffrent de fatigue excessive
- ▶ Traiter des niveaux de fatigue élevés comme une norme acceptable.

Motivation et Engagement

8 Créer motivation et un sens de la communauté



Des études ont montré que les travailleurs sont typiquement motivés par la satisfaction professionnelle, un sentiment de fierté consécutif à un travail bien accompli et par le sentiment de faire partie d'une équipe – l'argent n'est pas le seul facteur motivant. Les chefs ont un rôle important à jouer dans la création des conditions favorables à la consolidation et au maintien de ces motivateurs « sains ». Souvent, faire preuve de respect envers le personnel est un aspect clé de ce rôle. Satisfaire les besoins de base d'une personne suffit souvent pour faire en sorte que sa motivation reste entière.

Pourquoi est-ce important ?

L'esprit d'équipe et la fierté professionnelle contribuent largement au moral d'une équipe. Des études montrent que le moral a une incidence négative sur les taux d'erreurs et de violation des règles et par conséquent, l'importance accordée à ces aspects compte pour beaucoup dans l'exercice du leadership en matière de sécurité.

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Faire participer le personnel à certains aspects de la gestion et notamment au développement de pratiques professionnelles et opérationnelles détaillées
- ▶ Veiller à ce que les suggestions et questions du personnel fassent toujours l'objet d'une rétroaction
- ▶ Manifester son intérêt vis-à-vis des questions portant sur le bien-être des équipages et l'importance accordée à ces questions
- ▶ Participer et se montrer favorable aux activités sociales organisées pour le personnel.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Initiative unique pour remonter le moral du personnel ou programmes de primes susceptibles d'être considérés comme condescendants ou triviaux
- ▶ Parler de faire participer le personnel, mais ne pas faire grand cas de sa contribution dans la pratique.

« Un Capitaine doit être capable d'instaurer un esprit de coopération volontaire et l'envie de faire sa part du travail. »

Cargaison sèche

« La participation des effectifs à la prise de décisions quotidiennes doit être encouragée, mais dans le cadre d'une structure disciplinaire clairement définie. »

Pétrolier

Motivation et Engagement

9 Placer la sécurité de l'équipage et des passagers au tout premier plan



L'engagement du chef est universellement accepté parmi les conditions sine qua non de mesures de sécurité efficaces. Les chefs doivent manifester clairement cet engagement vis-à-vis de leur personnel, par leurs actions et non pas uniquement par le biais de discours ou déclarations de politiques formels. Dans la pratique, il s'agit par conséquent de montrer que la sécurité de l'équipage et des passagers compte au-dessus de tout – « rien ne vaut la peine de risquer de se blesser ».

Pourquoi est-ce important ?

L'engagement du Capitaine est vital, pour veiller à ce que les pressions opérationnelles ne compromettent pas la sécurité. Le manifester clairement est tout aussi essentiel, pour renforcer les valeurs communes de l'équipe en matière de sécurité, contribuer à l'enracinement des aspects de sécurité dans les actions quotidiennes et éviter qu'ils ne soient considérés comme une corvée supplémentaire.

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Bien montrer à vos supérieurs et subordonnés qu'en matière de sécurité, vous êtes habilité à agir selon votre propre jugement, sans l'aval de tiers quelconques
- ▶ Veiller à ce que les questions de sécurité soient intégrées aux autres activités opérationnelles quotidiennes, rencontres, réunions et discussions en face-à-face incluses.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Déclarer que la sécurité est sa priorité absolue, puis se contredire par des actes ultérieurs (en compromettant la sécurité pour réagir à des pressions opérationnelles, par exemple).

Franchise et Clarté

10 Communiquer clairement et bien écouter



La capacité de communiquer clairement est importante, à tous les échelons d'une organisation. Pour un Capitaine, il s'agit souvent de déterminer les moyens de favoriser le maintien d'un dialogue bidirectionnel et non pas unidirectionnel, en équilibrant autorité et accessibilité. Accepter la critique en fait partie.

Pourquoi est-ce important ?

La création d'une culture « juste » n'est possible que dans le contexte d'un dialogue bidirectionnel clair et franc. Une culture « juste » est une culture dans laquelle les individus se sentent capables de parler librement de leurs problèmes ou erreurs, sans que leur démarche leur soit reprochée. Dans une culture « juste », les incidents de sécurité ne font pas systématiquement l'objet d'une recherche de coupables – ce qui n'empêche pas l'application d'une politique disciplinaire progressive transparente et clairement définie, en cas de violations récurrentes. Sans la franchise inhérente à cette culture « juste », les incidents de sécurité et quasi-accidents risquent d'être étouffés et d'engendrer une prise de risques inutile.

« Le Capitaine doit être plus accessible qu'il ne l'était autrefois. Il doit être relativement pareil que les autres et ne pas se mettre sur un piédestal. Il doit trouver l'équilibre entre le besoin d'être connu de l'équipage, tout en restant détaché de ses hommes »

Ferry passagers

Que faire ?

Choses qui donnent généralement de bons résultats

- ▶ Organiser des visites de sécurité et des discussions informelles avec les représentants de tous les échelons
- ▶ Vérifier que ses compétences d'écoute sont suffisamment développées. Si nécessaire, suivre une formation ou chercher à bénéficier de coaching en matière d'écoute efficace
- ▶ Mettre en œuvre une politique « porte ouverte » à l'intention des membres d'équipage qui souhaiteraient s'entretenir avec leur chef
- ▶ Veiller à ce qu'aucun élément ne fasse obstacle au signalement franc d'incidents de sécurité et de quasi-accidents. Si nécessaire, envisager le recours à un système de signalement confidentiel
- ▶ Procurer une rétroaction positive à propos des enseignements tirés du signalement des incidents et quasi-accidents sans nommer de coupable ; manifester la volonté d'en traiter les causes premières
- ▶ Intégrer la promotion d'une ambiance propice à l'ouverture à son propre style de gestion personnelle et à ses échanges quotidiens.

Choses qui ne donnent généralement aucun résultat

- ▶ Organiser des visites de sécurité qui au final, servent surtout d'excuse pour contrôler l'équipage et en punir les membres
- ▶ Déclarer une politique de « non culpabilisation » sans évoquer l'importance de la discipline
- ▶ Les programmes de suggestion mal suivis et mal entretenus.

« C'est un bon Capitaine et il a les
pieds sur terre – allez le voir sans
appréhension »

Ferry passagers

« Les gens ne vous croiront et ne vous suivront
que si vous leur parlez et leur montrez
pourquoi vous agissez comme vous le faites »

Ferry passagers

Diriger pour Sécuriser

Guide pratique destiné aux chefs de l'Industrie Maritime

Ce guide publié par la Maritime and Coastguard Agency (MCA – Agence maritime et des garde-côtes) a été rédigé pour aider les leaders et officiers supérieurs de l'industrie maritime à améliorer leurs capacités de leadership et de gestion du capital humain, dans une optique visant à contribuer à l'exploitation sûre de leurs ressources maritimes. Ce guide contient des conseils et meilleures pratiques portant sur dix qualités fondamentales de leadership à cultiver pour être un leader efficace.

www.mcga.gov.uk

© Crown copyright

MCA 140

Cette publication et ses différents chapitres peuvent être reproduits librement, à condition toutefois d'en citer la source.

VIES PLUS SÛRES, NAVIRES PLUS SÛRS,
MERS PLUS PROPRES