

# CONVERGENCE

REVUE DE GESTION DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ  
Vol. 17, n° 4 • novembre 2001



## Pour un CSS EFFICACE...



CENTRE PATRONAL  
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU  
TRAVAIL DU QUÉBEC

500, RUE SHERBROOKE OUEST, BUREAU 1000, MONTRÉAL (QUÉBEC) H3A 3C6  
N° de convention 40063479 de la Poste-publications

Faire circuler  
et cocher :

Direction

Autres  
gestionnaires

Coordonnateur  
en SST

Service  
de santé

Comptabilité

Autres

Envoyer à :



**CENTRE PATRONAL  
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU  
TRAVAIL DU QUÉBEC**

*Convergence* est publiée  
quatre fois par année par  
le Centre patronal de santé  
et sécurité du travail du Québec.

Ce numéro a été tiré  
à 30 000 exemplaires.

Cette revue est rédigée par  
les conseillers du Centre patronal.  
Elle est destinée aux entreprises  
membres des associations  
patronales ou d'affaires  
qui adhèrent au  
Centre patronal de santé  
et sécurité du travail du Québec,  
organisme sans but lucratif.

La reproduction des articles  
est autorisée à la condition  
expresse que la source soit  
mentionnée et qu'une copie  
nous soit adressée.

N. B. : La forme masculine  
utilisée dans cette revue désigne,  
lorsqu'il y a lieu, aussi bien  
les femmes que les hommes.

#### **DISTRIBUTION**

Centre patronal de santé et sécurité  
du travail du Québec  
500, rue Sherbrooke Ouest  
Bureau 1000  
Montréal (Québec)  
H3A 3C6  
Tél. : (514) 842-8401  
Télec. : (514) 842-9375  
www.centrepatronalsst.qc.ca

**PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE**  
Denise Turenne

**DIRECTION DES COMMUNICATIONS**  
Danielle Lachance

**RÉDACTION**  
Thérèse Bergeron  
Josette Boulé  
Denyse Brodeur  
Josyane Brouillard  
André Cardinal  
Denis Dubreuil  
Francine Gauvin  
Jocelyne Gonthier  
Isabelle Lessard  
Marie Ménard  
Michel Watkins

**CORRECTION, RÉVISION  
ET COORDINATION**  
Thérèse Bergeron

**ILLUSTRATIONS**  
Jacques Goldstyn

**CONCEPTION GRAPHIQUE**  
Folio et Garetti

**IMPRESSION**  
Impression BT

Dépôt légal  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada  
ISSN 0829-1314

# Pour un CSS EFFICACE...

## **S o m m a i r e**

Vol. 17, n° 4 • novembre 2001

- 3 ÉDITORIAL**  
Quelques éléments essentiels !
- 4 Je suis tanné de négocier**
- 6 La liste d'épicerie... souvent facile à régler,  
mais est-ce bien le rôle du comité ?**
- 8 Quelles sont les réalisations de mon CSS ?**
- 10 CSS ou Club sélect silencieux ?**
- 12 Le cri de ralliement de votre comité est-il :  
« Un pour tous et tous pour un » ?**
- 14 Un Concept d'amélioration continue pour votre CSS :  
et pourquoi pas ?**
- 15 Le syndrome du comité malade**
- 16 INFORMATIONS JURIDIQUES**  
Connaissez-vous les fonctions de votre représentant  
à la prévention (R.P.) ?
- 17 QUESTIONS-RÉPONSES**
- 18 Le Centre patronal évalue sa notoriété par un sondage**

# Quelques éléments essentiels !



Afin d'éviter certaines problématiques plus ou moins pernicieuses, il est de bon augure qu'un comité de santé-sécurité (CSS) prenne le temps de s'interroger et de réévaluer son fonctionnement à l'occasion, et ce, spécialement si certains dossiers tardent à se régler. Le quotidien et le temps nous rattrapent rapidement parfois et, pris dans cet engrenage, nous pouvons facilement oublier l'essentiel de nos objectifs.

À partir des orientations de la haute direction et des objectifs SST de l'entreprise, idéalement déterminés de concert avec le coordonnateur en SST, il importe que le mandat du comité de santé-sécurité soit clair; il importe aussi, au besoin, de le rectifier en fonction de l'évolution de l'entreprise. Quelle est la place du CSS dans l'organisation ? Comment achemine-t-il certaines de ses recommandations à la direction ?

Que dire de l'importance du rôle du CSS comme mécanisme de participation pour faire avancer les dossiers de prévention au sein de l'entreprise ! Bien orchestré, son rôle lui permet d'émettre, à l'intérieur de son mandat, des recommandations sur des actions à prendre, à court comme à moyen termes, et ce, particulièrement pour réduire les lésions professionnelles et mettre en place des moyens de prévention.

Ses responsabilités, elles, consistent principalement à fournir soutien et conseils quant à l'identification de situations dangereuses et à la recherche de solutions. Et ses fonctions, qu'elles soient prévues par la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* ou déterminées par une entente au sein de l'entreprise, doivent être scrupuleusement soutenues dans le temps pour de meilleurs résultats.

Rédigé à partir de différents constats, ce numéro de *Convergence* aide à mieux définir le CSS et fait ressortir plusieurs points essentiels à son bon fonctionnement, dont l'importance de revenir au mandat de base et de se donner des règles précises. Tous interreliés, les articles répondent à plusieurs questions d'importance. Est-il du rôle du comité de santé-sécurité de s'occuper de tous les problèmes en SST ? Quelles sont les véritables réalisations du CSS ? En tant que membres du comité santé-sécurité, sommes-nous satisfaits du déroulement des réunions ? Communiquons-nous adéquatement ? Connaissons-nous suffisamment bien les fonctions d'un représentant à la prévention ?

Dans un premier temps, consultez la page 15 où figure un mini questionnaire vous permettant d'évaluer l'état de santé de votre comité de santé-sécurité afin d'y apporter... les soins nécessaires au besoin !

Bonne lecture !

# JE SUIS TANNÉ DE NÉGOCIER !

**Est-ce qu'il y a quelque chose de plus détestable qu'une réunion où tous se confrontent, où on ne voit que des problèmes et où on négocie constamment les solutions ? Or, c'est un des symptômes qui peut affecter un CSS. Par contre, dans un CSS en santé, collaborer aux travaux peut être une expérience enrichissante et valorisante pour les membres qui en font partie. Quoi de plus agréable, en effet, que de travailler en équipe à la recherche de solutions quand les discussions se déroulent dans un climat de respect, de collaboration et de créativité.**

Il est indéniable qu'une entreprise dotée d'un CSS fonctionnel bénéficiera d'un appui important dans la mise en place d'une culture en santé-sécurité. Mais encore faut-il que ce comité ne devienne pas un sous-comité de relations de travail.

## **Ciel, c'est le premier mercredi du mois !**

Par un pluvieux mercredi de novembre, Marcel, contremaître au service de l'entretien, se prépare à aller travailler. Il passe mentalement en revue ses activités de la journée quand, soudainement, il réalise qu'à 9 heures il a une réunion du CSS. Il visualise ce qui va s'y passer. Serge va encore demander où en est le projet d'achat du nouveau compresseur qui doit remplacer l'ancien modèle « un peu » bruyant. Claude, lui, répondra que ce n'est pas une priorité, que l'on a bien d'autres dossiers à régler. Et, c'est parti... Faute de pouvoir obtenir un nouveau compresseur, Maryse va redemander la formation qu'elle veut obtenir à tout prix, Yves va lui dire que c'est inutile, Léonard prendra tout le monde de court en exposant un nouveau problème, Marc se croisera les bras et commencera à rêver de la chasse à l'original... Quelques insultes pimenteront finalement le tout. À midi, on n'aura à peu près rien réglé, mais on aura négocié ferme. Résultat : beaucoup de frustrations, très peu de solutions, et un groupe composé de gagnants et de perdants, mais finalement un CSS perdant.

Il ne s'agit pas ici de trouver qui a tort ou qui a raison, mais plutôt de comprendre la dynamique de négociation qui s'est installée dans ce groupe et d'y trouver des solutions.

## **Négocier c'est s'opposer**

Pour nous aider à identifier pourquoi certains comités vivent ce genre de situations, il est intéressant de regarder la définition d'une négociation. Il s'agit d'un « processus pour lequel des personnes ou des groupes possédant des **intérêts divergents** entrent en pour-parlers, parfois accompagnés de pressions, afin d'en arriver à un accord qui leur sera mutuellement bénéfique dans le règlement d'une affaire »<sup>1</sup>.

Ce qui ressort de cette définition, c'est que, dans une négociation, les personnes ou groupes ont des **intérêts divergents**. C'est peut-être pourquoi Serge et Claude s'opposent. Or, les intérêts divergents sont inacceptables dans un CSS puisque les membres doivent tous travailler dans un but commun, soit la protection de la santé et de la sécurité de tous les employés de l'entreprise. Si quelqu'un n'adhère pas à ce principe, il n'a pas sa place au sein du CSS. Et cela n'est pas négociable !!! Le CSS n'a pas à résoudre les griefs, à négocier des avantages supplémentaires, à régler des comptes; le CSS doit faire de la prévention.

Des divergences au sein du CSS peuvent même aller très loin. À titre d'exemple, ce cas où les représentants des travailleurs d'un CSS ont déposé un grief à la suite d'un désaccord, au sein du CSS, portant sur la fourniture de salopettes à certains employés. Quand un tribunal d'arbitrage doit régler de telles questions, c'est que les parties ont un sérieux problème !

## **La prévention, c'est non négociable !**

On peut tous s'entendre facilement sur le fait qu'il n'est pas question de négocier quant il s'agit de protéger la santé et la

sécurité des employés. Le respect de ce principe fondamental ne signifie pas que, dans le dossier SST, il faut faire n'importe quoi, dès qu'il y a une demande. Lorsque les demandes sont fondées et que des discussions constructives permettent de comprendre les différentes positions, le bon sens finit par l'emporter. Des choix éclairés sont alors faits par les membres du CSS, à l'intérieur de leur mandat, tout en gardant à l'esprit la finalité à atteindre, soit la sécurité des employés. Le CSS transmettra alors des recommandations bien motivées à la direction qui prendra la décision finale.

Certains aspects de la SST peuvent se retrouver dans des conventions collectives; ils sont accessoires en ce qu'ils ne sont bien souvent que des mécanismes d'application de mesures contenues dans la réglementation (par exemple, le nombre d'heures libérées pour le représentant à la prévention ou le paiement des bottes de sécurité). Nous ne traiterons donc pas ici de cet aspect.

Alors, que peut-on faire pour que les réunions du CSS ne deviennent pas des séances de négociation ou de revendications ?

## **Revenir au mandat et se donner des règles**

Le mandat du CSS est défini dans l'entreprise, avec la haute direction, en s'appuyant souvent sur les rôles inscrits dans le *Règlement sur le comité de santé et sécurité du travail*. Par exemple, le mandat de votre comité peut être de contribuer aux efforts de prévention de l'entreprise en identifiant les problèmes de santé et de sécurité et en recommandant des moyens de les résoudre. Il faut que tous les membres du CSS

1. DION, G.  
*Dictionnaire des relations de travail*,  
Les presses de  
l'Université Laval,  
1986

comprennent et acceptent ce mandat et, surtout, qu'ils ne se présentent pas aux réunions avec des « agendas cachés ».

Il importe également que les membres du comité reçoivent l'information relative à la réunion (ordre du jour, procès-verbal) avant la tenue de celle-ci, pour avoir le temps de bien s'y préparer. Le CSS peut aussi se donner des règles de fonctionnement pour les réunions. En voici un exemple.

Enfin, le CSS devrait se concentrer sur la prévention et éviter les discussions sur des cas d'accidents litigieux. La seule exception à cette règle survient quand le CSS doit se prononcer lorsqu'un travailleur refuse l'assignation temporaire qui lui est proposée (en vertu des articles 179 de la LATMP et 37 de la LSST).

### **Choisir les bonnes personnes — pour avoir de bonnes équipes**

Le premier critère à considérer dans le choix des membres du CSS est évidemment l'intérêt accordé par ceux-ci à toutes les questions de SST. Oubliez les personnes qui ne croient pas à cette cause, qui ont des préjugés, qui perçoivent le travail à réaliser comme une corvée supplémentaire. Et, il ne faut surtout pas désigner vous-même les membres. Ils doivent se présenter eux-mêmes.

En plus de l'intérêt, ces personnes doivent posséder des qualités personnelles qui sont décrites dans le tableau de la page 13. Il est généralement préférable de ne pas trouver au CSS les mêmes personnes qui négocient les conditions de travail. Il est parfois difficile d'éviter cette situation, mais nettement souhaitable pour le bien de l'équipe. Il est extrêmement difficile de porter deux chapeaux bien longtemps.

Enfin, même les gens ayant la meilleure volonté qui soit et les qualités souhaitées ont parfois besoin d'un peu d'aide, et c'est par la formation que vous pourrez les aider à participer activement et positivement aux réunions du CSS. Pensons aux cours sur la communication, la gestion des réunions efficaces, le travail d'équipe, la prise de décision.

### **Partager des valeurs communes**

Malgré les conditions gagnantes énumérées ci-haut, être un membre performant dans un comité paritaire performant demeure un défi. Il est toutefois possible de relever ce défi si tous les membres adoptent les trois valeurs suivantes et les partagent :

- la coopération
- le respect de l'opinion des autres membres
- la confiance envers les membres de l'équipe.

Un comité respectant ces quelques principes élémentaires dépassera vite le stade de la négociation pour atteindre celui de l'efficacité, et ce, pour le bien de tous. Serge, Claude et tous les autres membres du CSS n'auront alors plus d'appréhension le matin des réunions et ce sera meilleur pour le moral de tout un chacun. Ça aussi c'est de la prévention !

## **RÈGLES POUR LES RÉUNIONS DU CSS**

<b>Fréquence :</b>	Le comité se réunit tous les mois, soit le 3 <sup>e</sup> mercredi du mois à 10 h.
<b>Convocation :</b>	Les membres du CSS doivent recevoir l'avis de convocation aux réunions de même que l'ordre du jour une semaine avant la tenue de la réunion. L'avis doit aussi être affiché sur les babillards de l'entreprise.
<b>Ordre du jour :</b>	L'ordre du jour est préparé par les deux coprésidents.
<b>Animation :</b>	Les deux coprésidents animent, à tour de rôle, les réunions. En cas d'absence du coprésident désigné pour animer, les membres choisissent un nouvel animateur parmi leurs représentants.
<b>Décision :</b>	Les décisions doivent être prises par consensus. Si un tel consensus est impossible, il y aura un vote parmi les membres.
<b>Invités :</b>	Il est possible d'inviter des spécialistes à participer aux réunions, avec l'accord des deux coprésidents. Ces spécialistes n'ont toutefois pas droit de vote. De même, des superviseurs et des employés peuvent être invités régulièrement.
<b>Quorum :</b>	Pour avoir lieu, la réunion doit regrouper au moins les 2/3 des membres.
<b>Durée :</b>	La réunion devrait durer deux heures, au maximum.
<b>Recommandations :</b>	S'il y a lieu, les coprésidents rédigent des recommandations et les présentent à la direction. Après réponse de celles-ci, les deux coprésidents assurent le suivi.
<b>Procès-verbal :</b>	Un procès-verbal, préparé par le secrétaire désigné, doit être approuvé par les membres et distribué au plus tard une semaine après la réunion. Le procès-verbal est signé par les coprésidents. Tous les procès-verbaux sont consignés dans un registre prévu à cette fin et sont affichés sur les babillards de l'entreprise.

# LA LISTE D'ÉPICERIE...

## SOUVENT FACILE À RÉGLER, MAIS EST-CE BIEN LE RÔLE DU COMITÉ ?

**La liste d'épicerie, ça vous dit quelque chose ? Néon brûlé, porte qui ferme mal, extincteur décroché de son support, et quoi encore. Certaines entreprises comptent jusqu'à 150 points de ce genre sur leur liste. Il n'y a pas de doute, elles ont bel et bien identifié des problèmes de SST à résoudre, mais est-ce bien le rôle du comité de s'occuper de TOUS ces problèmes ? Comment peut-il espérer améliorer le dossier SST de façon notable lorsqu'il se laisse étouffer par une pareille liste, telle une proie capturée par un anaconda affamé.**

### **On ne s'en sortira jamais !**

Sous vos yeux défile maintenant toute la vie de votre comité. Elle ressemble à un éternel recommencement. Pour dix problèmes mineurs réglés, on en ajoute une quinzaine. Les membres du comité s'essouffent, certains quittent n'espérant plus d'améliorations.

### **La lumière au bout du tunnel**

Bien que l'emprise de la liste d'épicerie semble solide, il est possible de s'en dégager. Plus souvent qu'autrement, elle résulte d'un mauvais partage des rôles en SST. En effet, dans plusieurs entreprises, faute de prise en charge de la SST par les responsables des opérations, le comité tente de régler le plus grand nombre de problèmes possibles, à leur place. Malheureusement, une telle approche n'a pour effet que de déresponsabiliser les responsables des opérations et de rapidement surcharger le comité.

### **Un partage équitable**

La performance d'une entreprise en SST est à l'image du travail d'équipe qui y règne. Si chacun prend ses responsabilités, les résultats ne tarderont pas à se faire sentir. Et, qu'on se le dise, cela commence par la haute direction à qui il revient de tracer les orientations et les objectifs à atteindre, de définir ensuite les attentes envers chaque niveau hiérarchique et de contrôler les résultats. Celle-ci est conseillée par un coordonnateur en SST, qui peut l'aider à dresser l'état de la situation et la guider quant aux choix les plus profitables pour l'entreprise. Il peut également fournir aux membres

du comité toutes les informations pertinentes pour qu'ils puissent, ensemble, définir les projets sur lesquels ils vont travailler tout en respectant les attentes et les objectifs de la direction. Le coordonnateur en SST peut également apporter son support aux responsables des opérations et aux superviseurs en vue de les aider à prendre en charge leurs responsabilités.

### **Un mandat clair**

La plupart du temps, la direction demande à son comité de travailler à deux niveaux : 1) la sensibilisation du personnel à la SST et 2) l'identification puis la résolution des problèmes de SST. Il n'est pas rare de lire, en guise de mandat, un énoncé comme celui-ci : « *Dans le respect de la politique en SST, le comité participe à la recherche et à l'élimination de dangers potentiels d'accidents du travail par la préparation de recommandations à la direction. De plus, il propose des mécanismes de sensibilisation du personnel, employés et cadres, en vue d'améliorer constamment la SST.* » Mais attention, un mandat présenté sans plus de détails peut être à l'origine même du problème de la liste d'épicerie ! En effet, un superviseur plus ou moins intéressé à s'occuper de SST pourrait interpréter l'énoncé en se disant « Le comité est là pour identifier et résoudre les problèmes de SST. Parfait, je n'ai donc pas à m'en occuper. » Si plusieurs personnes partagent cette façon de voir les choses, c'est parti, la liste s'allonge encore et encore. Voyons comment le mandat peut être clarifié.

### **Le mandat de sensibilisation**

Plusieurs membres de comité pensent que la sensibilisation s'adresse uniquement aux employés. Pourtant, le comité est là pour sensibiliser tout le personnel, cadres et employés, à la SST. Il peut le faire à travers les différentes activités qu'il organise comme des journées thématiques en SST, l'affichage de mémos ou d'articles traitant de SST sur le babillard, la présentation des résultats en SST de l'entreprise (bons coups et mauvais coups), l'affichage de rappels sur des règles de sécurité à respecter suite à des incidents, l'organisation de sessions d'information et de formation sur des sujets SST, la tenue de concours, le choix et l'installation d'une signalisation efficace sur les lieux de travail, etc.

Toutes ces activités, qui peuvent être réalisées par le comité, servent à augmenter la portée des messages en SST à véhiculer dans l'entreprise pour que la préoccupation envers la SST devienne partie intégrante du quotidien. Il n'en tient qu'au comité de choisir les activités les plus pertinentes selon les besoins spécifiques de l'entreprise.

Dans certaines entreprises, les efforts de sensibilisation continus peuvent amener les membres du comité à intervenir directement auprès de leurs collègues de travail. Par exemple, un membre du comité de SST aperçoit un employé qui s'apprête à déplacer seul un baril. Il peut alors l'interpeller et lui proposer son aide en lui rappelant les conséquences possibles d'un tel geste. Entendons-nous bien, il ne s'agit pas d'exécuter le

travail du superviseur ou de jouer à la police, mais bien d'encourager tout le personnel à adopter des méthodes de travail sécuritaires en les incitant, entre autres, à prendre conscience des risques auxquels ils s'exposent.

En ajoutant ces différentes actions à l'énoncé du mandat du comité, le rôle du comité n'est que plus clair aux yeux de tout le personnel.

### **Le mandat d'identification et de résolution des problèmes de SST**

Le comité, par ses fonctions, est appelé à identifier les problèmes en vue de proposer des recommandations. L'erreur la plus fréquente réside dans le fait que les membres du comité veulent tout régler, au point d'effectuer tout le travail eux-mêmes. Et *hop*, la liste d'épicerie s'allonge une fois de plus. Il doit être clair que le comité n'est pas là pour régler tous les problèmes de SST. Il se doit plutôt d'agir en complémentarité avec les intervenants de l'entreprise.

Dans le quotidien, cela signifie qu'un problème, plutôt que d'aboutir systématiquement sur la table du comité, devrait avoir été présenté, dans un premier temps, au superviseur du service où le problème a été identifié. À titre d'exemple, un employé qui aperçoit une sortie d'urgence encombrée de matériel devrait, s'il ne peut s'en occuper lui-même, prévenir le superviseur afin qu'elle soit dégagée dans les meilleurs délais.

Une bonne habitude à prendre, si vous êtes membre du comité et qu'un employé vous soumet un problème, est de vérifier immédiatement s'il en a d'abord parlé au superviseur. Si ce n'est pas le cas, si l'employé se sent plus ou moins à l'aise, vous pouvez l'accompagner dans cette démarche ou rencontrer vous-même le superviseur. Dans la mesure où l'employé en a déjà discuté avec le superviseur, vous serez à même d'évaluer la réponse qu'il a obtenue et de déterminer s'il y a lieu d'amener le problème au CSS. Ainsi, tout problème qui peut être pris en charge par le superviseur devrait être réglé par ce dernier.

De plus, pour vraiment épurer votre liste de projets en SST et ne conserver que ceux qui concernent le comité, vous pouvez demander à vos coprésidents, et ce, avant chaque réunion, d'examiner les problèmes soumis au comité et d'évaluer s'il s'agit de problèmes que le superviseur est en mesure de résoudre. Si celui-ci peut les régler, vous devez lui laisser cette responsabilité. Par contre, si certains problèmes tardent à être résolus et que les plaintes se répètent, il est du ressort du comité d'entreprendre des démarches pour les régler. Il peut s'agir d'informer le superviseur de la situation et des attentes de l'entreprise ou de clarifier son rôle en SST versus le rôle du comité. À la limite, son supérieur immédiat peut intervenir auprès du superviseur du secteur concerné dans le but de corriger le problème.

L'important est de ne jamais régler un problème à la place du superviseur. Le comité est là pour l'aider et intervenir dans les problèmes qu'il ne peut résoudre, soit parce qu'ils impliquent des changements considérables, des déboursés importants ou l'embauche de ressources externes.

Le partage des rôles et des responsabilités constitue un grand pas pour que le comité puisse se défaire de la liste d'épicerie. Par contre, qui dit « se défaire de la liste d'épicerie » ne dit pas repousser du revers de la main tout le contenu de la liste. Prenez alors note des problèmes que vous avez confiés aux superviseurs, assurez-vous qu'ils sont en voie d'être réglés, profitez des inspections des lieux de travail et de vos contacts avec les superviseurs pour effectuer un suivi rigoureux, et ce, sans jouer au policier.

### **Mot de la fin**

Rappelez-vous que l'efficacité d'un comité ne se mesure pas à la longueur de sa liste d'épicerie mais plutôt par sa contribution réelle à l'amélioration de la situation en SST par des réalisations concrètes au sein de l'entreprise.

#### **Un exemple de mandat**

**Si vous souhaitez obtenir un exemple de mandat de comité SST, nous vous invitons à consulter la section Gestion de la SST de notre site Internet [www.centrepatronalsst.qc.ca](http://www.centrepatronalsst.qc.ca).**

# QUELLES SONT LES RÉALISATIONS DE MON CSS ?

**Avez-vous l'impression que votre CSS se réunit mais que peu de choses se concrétisent ? Qu'il tourne en rond sans jamais faire le point et sans jamais réajuster son tir ? Voyez-vous des résultats après plusieurs années d'existence ? Au fait, est-ce que ça donne quelque chose d'avoir un CSS ?**

Si vous répondez par la négative à ces questions c'est, qu'au départ, votre CSS n'a pas planifié ni organisé ses activités. Il ne sait donc pas où il va. Si l'entreprise a pris en charge la SST, elle s'est déjà dotée d'un plan d'action tenant compte de ses priorités et contenant des objectifs clairs. Le plan d'action de l'entreprise est coordonné par le responsable en SST. Pourquoi votre comité ne se dote-t-il pas d'un outil similaire pour rendre plus efficace son mandat. Un **plan d'action** du CSS permet de choisir des **activités** en SST et de préciser les **moyens** à mettre de l'avant pour atteindre des **objectifs** fixés dans un **temps** précis. Le plan d'action du CSS précise, dans le système global de la gestion de la SST de l'entreprise, les actions de celui-ci en matière de prévention. Avec un mandat clair et dans le respect des objectifs généraux de la direction, le plan d'action du CSS est généralement constitué de projets ou d'activités visant à éliminer des situations dangereuses.

Effectuer un choix de projets ou d'activités en SST sous-tend d'abord de bien connaître la situation que l'on veut corriger. Pour cela, le CSS doit pouvoir accéder aux informations lui permettant de définir le problème. Par la suite, le CSS devra s'entendre sur les priorités d'intervention, déterminer des objectifs réalistes qui seront traduits en activités. Ensuite, ces activités devront être confiées aux personnes compétentes et des ressources pourront être allouées. Tout au long de son travail, le CSS devra assurer un suivi et réajuster le tir au besoin pour finalement faire part de ses résultats à la fin du processus de réalisation. Reprenons un à un ces éléments.

## **1. Au bon diagnostic de la situation... le bon plan d'ensemble**

Lorsque l'entreprise évalue sa situation en santé et en sécurité, elle procède à partir de l'analyse des renseignements suivants :

- a) les statistiques d'accidents du travail et de maladies professionnelles;
  - b) les rapports de situations dangereuses, d'inspection, d'enquête et d'analyse d'accidents, des inspecteurs de la CSST et de la connaissance du milieu de travail;
  - c) le règlement en santé et sécurité du travail;
2. les moyens de prévention existants;
  3. l'identification des besoins du personnel en matière de SST – par le biais de plaintes, de sondage d'opinion, de boîtes à suggestions, de perception de danger, etc.)

Le CSS peut aussi devoir consulter certaines de ces données pour déterminer la ou les problématiques qui méritent son attention.

## **2. Bien ajuster son tir... pour viser juste**

Souvent, c'est le gros bon sens qui constitue le meilleur atout pour déterminer les priorités d'intervention. Il faut alors se concentrer sur les problèmes les plus urgents, les plus critiques. Généralement, le choix des priorités s'appuie sur l'importance du problème, l'existence des moyens pour le résoudre, les ressources dont le CSS dispose et l'impact sur l'objectif général de l'entreprise. « *Quelle est la probabilité*

*que le problème X survienne ? Quelles sont les conséquences de ce problème si jamais il se manifestait ?* » À partir de ces deux critères, une cote de priorité peut être établie.

## **3. Des objectifs spécifiques pour tenir le cap**

Lorsque les priorités ont été établies, le CSS formule des objectifs qui guideront ses actions. Si les objectifs n'ont pas été clairement définis, chacun agit selon sa propre perception. Un objectif CSS vise, pour chaque priorité d'intervention, un résultat à atteindre. Pour être efficace et efficient, celui-ci doit avoir un impact en termes de diminution d'accidents, de jours perdus ou de coûts.

À titre d'exemple, l'**objectif général** de la haute direction était de réduire de 20 %, au cours des trois prochaines années, la fréquence et la gravité des accidents en général, et de 50 % celles des accidents au dos, le CSS s'est alors donné comme **objectif spécifique**, pour les trois prochaines années, de diminuer de 75 % la fréquence des accidents lors de la manutention au département de l'expédition.

Règle générale, la définition d'un objectif doit respecter les critères suivants :

- il doit être mesurable et défini dans le temps, de telle sorte que l'on puisse vérifier s'il a été atteint;
- il doit être réaliste et réalisable (vaut mieux de petits objectifs, ils permettent de célébrer davantage de succès);
- il doit être clair et précis.

**La formation *Plan d'action du comité santé-sécurité* s'adresse aux membres du CSS. On peut l'obtenir directement en entreprise ou aux bureaux du Centre patronal, à Montréal. C'est un rendez-vous !**

Le nombre d'objectifs visés pendant une même période doit aussi correspondre à la réalité. Autrement, on risque de disperser ses efforts.

#### **4. Un plan d'action concret**

Une fois que l'on a fixé un objectif, un résultat à atteindre, il faut déterminer comment on compte y arriver. Quels moyens, activités, procédures mettra-t-on sur pied pour obtenir le résultat attendu ? Chaque activité ou projet doit être planifié plus en détail.

##### **Exemple :**

Après une analyse de la problématique de la manutention qui s'effectue au service de l'expédition, votre CSS recommande les actions suivantes :

- réviser l'aménagement du service de l'expédition pour rendre la manutention possible;
- identifier des boîtes par couleur selon le poids;
- demander à l'association paritaire s'il est possible d'obtenir une formation sur les techniques de manutention sécuritaire.

Pour chaque activité ou projet choisi, il faudra évaluer les ressources. Avons-nous les compétences à l'interne pour exécuter le projet ? Sinon, quelles sont

les ressources externes disponibles ? Un membre du CSS peut-il remplir ce mandat ? Par la suite, le CSS fera un suivi rigoureux de ses projets. Aussi, il faut prévoir un plan B si jamais le plan proposé ne fonctionne pas ou n'est pas entériné par la direction.

Lorsque les membres se sont entendus sur un plan d'action, celui-ci doit être présenté à la direction pour approbation et pour obtenir, s'il y a lieu, les fonds nécessaires à sa réalisation. Un plan bien préparé et bien présenté devient crédible auprès de l'organisation. Après approbation, le CSS pensera également à diffuser son plan d'action à l'ensemble du personnel.

#### **5. Assurer le suivi et évaluer les résultats**

Lorsque le plan d'action est approuvé et mis en marche, le CSS doit assurer le suivi des activités au fur et à mesure qu'elles se déroulent plutôt qu'à la toute fin. Il sera ainsi plus facile de procéder aux ajustements appropriés, si nécessaire.

Tout le processus du plan d'action ne pourra être amélioré que par une évaluation continue permettant de répondre aux questions suivantes :

- Faisons-nous ce qu'il faut ?
- Est-ce bien fait ?
- Est-ce que chacun contribue à la tâche selon ses responsabilités et de façon adéquate ? Avons-nous besoin d'aide ? de conseils ?
- Qu'est-ce que notre travail procure ?
- Que peut-on améliorer ?
- Et si c'était à refaire, comment procéderions-nous ?
- Est-ce que nous respectons notre échéancier ?

L'évaluation et le suivi du plan d'action peuvent porter sur les éléments suivants :

- la réalisation des activités prévues au plan d'action;
- les résultats obtenus;
- les personnes qui y ont contribué;
- la perception du personnel vis-à-vis les actions du comité.

Pour fermer la boucle correctement, le CSS devrait rendre compte de ses réalisations à la direction et mettre annuellement à jour son plan d'action. Ainsi préparé, ses membres pourront facilement répondre à la question « Quelles sont les réalisations de mon CSS ? »

**Avez-vous l'impression que votre comité SST fonctionne en vase clos ? À quand remonte sa dernière réunion ? Quels sont ses projets ? Il vous est difficile de répondre à ces questions ? Si cela peut vous consoler, dites-vous que vous n'êtes pas seul dans cette position. Vos collègues ne sont peut-être pas plus au courant. Et dans l'entreprise voisine, il est fort possible que la situation soit analogue. Même constat, même problématique : l'information ne circule pas. La solution : communiquer !**

### **Pourquoi communiquer ?**

La communication sert non seulement à transmettre de l'information mais aussi à en recevoir. Communiquer permet d'établir une relation. Pour le comité SST de votre entreprise, la communication peut être un outil puissant d'information, de sensibilisation, voire même de persuasion. Il s'agit là d'une fonction importante du comité qui, par sa nature même (mécanisme de participation conjointe de représentants de l'employeur et des employés), nécessite et suppose de nombreux échanges.

La communication permet aussi au comité d'établir sa crédibilité dans l'entreprise. Être crédible : n'est-ce pas là ce que souhaite tout comité ? La crédibilité se mérite, elle se bâtit. Et pour cela, il faut faire ses preuves et faire preuve de transparence. Bien sûr, cela repose d'abord sur des actions concrètes. Mais ce n'est pas tout. Il faut aussi en parler. Votre entourage ne peut pas deviner ce que vous ne lui dites pas !

Le comité a donc tout intérêt à communiquer. En communiquant, il peut faire valoir ses opinions, rapporter les préoccupations de son groupe et influencer les choix. En favorisant les échanges, le comité encourage aussi les employés à rapporter les faits inusités et à faire connaître leurs points de vue. Et, en communiquant régulièrement, le comité contribue à développer une culture SST dans le milieu.

C'est bien beau établir des communications, mais avec qui, et comment ? Tout d'abord entre les membres du comité eux-mêmes : n'est-ce pas à bien se parler qu'on peut mieux se comprendre ?

Ensuite, avec la direction qui assume le leadership de la SST dans l'entreprise. Avec les employés enfin, parce qu'ils sont les acteurs de premier plan en matière de prévention; leur collaboration est requise tant pour l'identification des risques que la recherche de solutions.

### **La communication au sein du comité**

Pour répondre à ses propres besoins, le comité doit d'abord favoriser les échanges entre ses membres. Ingrédients requis : des objectifs bien établis et un partage clair des rôles et des responsabilités de chacun, éléments indispensables au bon fonctionnement d'un comité.

Les bonnes communications reposent aussi sur un climat de confiance, d'ouverture et de respect. En effet, si on veut obtenir l'engagement et la participation de tous les membres, il faut que chacun puisse s'exprimer librement, sans contrainte ni peur d'être jugé. Cela requiert a priori, outre une bonne dose de maturité, qu'on reconnaisse la valeur et l'importance de l'expertise de chaque personne.

### **Pour faciliter la communication au sein du comité :**

- **un mandat énoncé en des termes simples, auquel adhèrent tous les membres du comité,**
- **un mode d'animation des réunions qui encourage la prise de parole et les échanges,**
- **des ordres du jour qui annoncent à l'avance les sujets qui seront discutés,**
- **des comptes-rendus qui résument les principaux points abordés lors**

des réunions du comité, permettant ainsi de mesurer l'état d'avancement des projets,

- **un plan d'action qui résume les projets retenus, les objectifs visés, les responsables et l'échéancier,**
- **des moyens techniques tels que le courrier électronique, les paniers à courrier ou des boîtes vocales, etc.**

### **La communication avec la direction**

Le comité doit aussi investir dans les communications avec la direction. En effet, bien que la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* ait défini les fonctions du comité, il reste que son mandat général doit s'inscrire dans la vision et les orientations de la haute direction de l'entreprise.

L'outil de communication privilégié sera le compte-rendu des réunions du comité. Ce document fait plus que rendre compte des travaux du comité ou de l'état d'avancement de ses projets. Il fournit aussi de précieuses indications quant à la fréquence des rencontres, la participation de ses membres, la diligence avec laquelle les sujets sont traités. Il démontre aussi la contribution du comité à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Ces renseignements contribuent à bâtir et à soutenir la crédibilité du comité.

Par ailleurs, quand un comité compte parmi ses membres un représentant de la direction, il bénéficie par le fait même d'un canal de communication privilégié avec l'équipe de gestion de l'entreprise. Cette personne peut contribuer à augmenter la capacité du comité à sensibiliser, à informer ou à convaincre la haute direction de l'entreprise. Enfin, le comité peut aussi inviter la haute direction à participer à l'une de ses rencontres. Cette stratégie sera surtout utilisée dans les cas où le comité est prêt à recommander un projet important aux décideurs.

### **Pour faciliter la communication avec la direction :**

- un plan d'action annuel et un bilan des travaux du comité,
- la transmission régulière du compte-rendu de ses réunions,
- des ambassadeurs naturels auprès de la haute direction,
- des recommandations étoffées (ex. : une description du problème analysé, des options envisagées et des critères retenus pour l'option proposée; les ressources requises et les délais estimés de réalisation; les retombées potentielles pour l'entreprise),
- des invitations particulières aux membres de la haute direction pour discuter de projets spécifiques, etc.

### **La communication avec l'ensemble du personnel de l'entreprise**

Enfin, le comité doit aussi communiquer régulièrement avec l'ensemble du personnel de l'entreprise. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'il représente l'employeur et les employés. La responsabilité première du comité est donc de tenir compte de leurs préoccupations et de les informer de ce qui est fait. On comprendra donc qu'on s'attend des membres du comité qu'ils soient de bons communicateurs, capables d'expliquer clairement les choses et dotés d'une bonne capacité d'écoute.

La communication avec l'ensemble du personnel de l'entreprise revêt une importance primordiale pour le comité. Elle permet de recueillir les suggestions, d'être informé des préoccupations de l'heure en matière de SST, de vérifier ce qui fonctionne bien comme ce qui est plus difficile, de constater *de visu* les pratiques sécuritaires (ou non). Tout cela fournit au comité des informations précieuses pour l'identification des besoins de la base tout en lui permettant de rester connecté à la réalité du milieu.

Les communications permettent aux membres du comité de recevoir de l'information, mais aussi d'en fournir sur le comité lui-même, sur ses travaux et sur les projets spéciaux; pour conseiller en matière de santé et sécurité au travail ou pour rappeler les choix du comité (ex. : recommandations du comité sur les équipements individuels de protection). Les membres du comité communiquent pour amener la prévention au cœur des préoccupations quotidiennes, contribuant ainsi à intégrer la santé-sécurité à la culture de l'organisation.

Autre action à exploiter si le contexte le permet : inviter régulièrement diverses personnes de l'entreprise à assister aux réunions du comité. Cela leur permettra non seulement de recevoir de l'information de première main, mais aussi de témoigner à leur tour des travaux du comité. Le comité gagnera ainsi des relayeurs d'information et, qui sait, peut-être une relève éventuelle.

### **Pour favoriser les communications avec l'ensemble du personnel de l'entreprise :**

- un plan annuel de communication qui précisera notamment les besoins d'information à combler, les clientèles visées, les moyens les plus appropriés pour le faire ainsi qu'un calendrier de réalisation,
- des tableaux d'affichage pour y placer, bien en vue, les informations se rapportant au comité (ex. : la liste des membres, le calendrier des rencontres prévues pour l'année, le projet d'ordre du jour de la prochaine réunion et le compte-rendu de la dernière rencontre, le plan d'action annuel du comité),
- des rencontres de sécurité auxquelles participent les membres du comité – forum par excellence pour partager les nouvelles,
- des boîtes à suggestions placées à quelques endroits stratégiques, avec formulaire et crayons pour en faciliter l'utilisation,

- des échanges informels avec les collègues de travail,
- des kiosques d'information lors d'activités spéciales (ex. : pendant la *Semaine de la santé et de la sécurité au travail*),
- un bulletin d'information de l'entreprise ou des feuillets qu'on peut publier de temps à autre et remettre avec le chèque de paie (ou le courrier électronique interne si vous en disposez),
- des invitations régulières à des employés ou superviseurs à assister aux réunions du comité,
- une présentation annuelle du bilan des réalisations et des projets du comité, etc.

### **Communiquer c'est vital**

Comme vous pouvez le constater, le comité peut facilement communiquer, de diverses façons, avec ses différents interlocuteurs. Les meilleures stratégies sont celles qui s'inscrivent naturellement dans la vie de l'entreprise et qui permettent de multiplier les occasions d'échanges. En matière de communication, l'objectif du comité devrait être d'établir et de maintenir une relation avec tous les intervenants de l'organisation.

L'ensemble des moyens utilisés par le comité lui permettront de connaître, d'informer, de sensibiliser, d'influencer ou même de convaincre pour susciter des changements favorables à la santé et sécurité au travail dans l'entreprise. Ils contribueront aussi à dynamiser l'action du comité, à le rendre plus visible, plus crédible même.

La communication est non seulement vitale pour le comité, elle l'aide aussi à mieux jouer son rôle. Comment cela se passe-t-il avec votre comité ?

# « UN POUR TOUS ET TOUS POUR UN » ?

**Faire partie d'un comité de santé et sécurité (CSS) exige nécessairement de participer à des réunions qui ont pour but, entre autres, d'identifier, de corriger et de contrôler les facteurs de risque d'accidents. Avec cette approche, vous prenez sûrement les moyens pour faire de la prévention. Mais savez-vous qu'au sein même de votre comité il peut aussi y avoir des facteurs de risque susceptibles de compromettre son fonctionnement ? Cela s'appelle le refus de collaborer. Dans un tel cas, l'atteinte de vos objectifs est beaucoup plus difficile.**

Pour que le comité puisse atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, ses membres ont tout intérêt à travailler en équipe. Qui dit équipe, dit entraide, but commun, coopération, état d'esprit réceptif, motivation, etc. Facile à dire, pensez-vous ? C'est possible en prenant soin de respecter certaines conditions.

D'abord, qu'est-ce qu'une équipe ? On peut la définir comme « un groupe de personnes qui interagissent afin de se donner ou d'**atteindre une cible commune**, laquelle génère une **répartition de tâches** et la **convergence des efforts** des membres de l'équipe ».

Les mots qui apparaissent en caractères gras sont des actions et des conditions essentielles au bon fonctionnement de votre comité. L'absence de l'une d'entre elles peut faire en sorte que vos réunions de comité se transforment en pertes de temps. Est-ce le cas ? Si oui, allons voir plus en détail ce que signifie le travail d'équipe, pour vous permettre de mieux identifier les faiblesses de votre comité. Si la réponse est non, c'est probablement que vous détenez les conditions essentielles au bon fonctionnement d'un travail d'équipe; la suite de cet article vous permettra de vous en assurer.

## Une cible commune

Pour viser un but commun, le mandat initial devra être clair et permettre l'identification des objectifs à atteindre. Ces objectifs peuvent être, par exemple, la diminution du nombre d'accidents dans une catégorie d'emploi où la fréquence est élevée, l'amélioration des

démarches d'enquête et d'analyse d'accidents – en identifiant les facteurs de risques susceptibles d'engendrer des lésions professionnelles, etc. Pour vous aider à déterminer le ou les objectifs, vous pouvez commencer par analyser votre registre d'accidents de travail. Celui-ci vous guidera pour établir des priorités. Afin de ne pas vous décourager en cours de route, ne soyez pas trop exigeant, établissez des objectifs réalistes et des délais raisonnables.

## Qui fait quoi ?

Une fois vos objectifs déterminés et acceptés par tous, car il doit y avoir un consensus sur la cible commune, il faut vous donner les moyens d'y parvenir. C'est à ce moment que la répartition des tâches entre en jeu.

La crédibilité de votre comité sera établie en fonction des actions posées. Pour favoriser des actions efficaces, il sera pertinent de tenir compte des forces, des faiblesses, des intérêts et des connaissances de chacun lors de la répartition des tâches. Par exemple, si un secouriste siège sur le comité, on pourra lui demander de préparer un compte-rendu du registre des accidents de travail, s'il y a un superviseur, il fera le compte-rendu des enquêtes et analyses d'accident et le responsable de l'assurance qualité, lui, procédera à la mise à jour du SIMDUT (Système d'information des matières dangereuses utilisées au travail). Fait à noter, fréquemment, les personnes qui occupent davantage de pouvoir au sein de l'entreprise et qui se retrouvent sur le comité permettent l'accélération des démarches qui de-

mandent l'approbation de la haute direction; par exemple, pensons au soutien financier pour l'achat d'un nouvel appareil de production plus sécuritaire. Celui qui possède des connaissances en ergonomie pourra également être l'initiateur d'une démarche d'étude ergonomique pour certains postes nécessitant la collaboration d'employés et qui requiert du temps. Ce temps si précieux pourra être rentabilisé si tout un chacun, de par sa fonction et sa position, facilite la réalisation des actions devant être entreprises. Êtes-vous d'accord qu'un CSS dynamique a plus de chance de motiver ses membres ? Il s'agit d'user de stratégie pour utiliser à bon escient toutes les ressources humaines, financières et matérielles dont vous disposez !

## Le rôle informel

Pour qu'un travail d'équipe soit efficace, chaque membre a aussi un rôle à jouer lors des réunions. Ainsi, on retrouve des rôles d'animateur, de récepteur, d'émetteur ou de secrétaire. Le déroulement des réunions sera influencé par le style de leadership de ceux qui y participent. Il est important de se rappeler qu'à compter du moment où l'on prend la parole, on devient un leader. Par exemple, **le leader positif** participe à la tâche et tente de maintenir un bon climat, **l'harmonisateur** met beaucoup d'efforts à tenter de concilier des personnes qui adoptent des points de vue différents, **l'agressif** a tendance à juger négativement les autres membres de l'équipe, **le résistant** s'oppose à tout pour le simple plaisir de s'opposer, **le leader négatif** amène souvent les membres de l'équipe à déborder du sujet, à parler d'autre chose que du travail. Toutes ces formes de leadership sont influencées par les motivations personnelles, les qualités, les talents, les expériences antérieures, la personnalité, les croyances et les valeurs. Et, il peut y avoir autant de styles de leadership que de personnes. Il revient donc à chacun d'utiliser un style qui favorise le travail d'équipe.

Cela étant dit, dans un esprit de prévention, lors du choix des membres, vous pouvez analyser les candidats selon leur personnalité et leurs qualités humaines. Pour vous guider, le tableau ci-dessous présente une grille comportant les caractéristiques personnelles qui favorisent le travail d'équipe.

#### **Grille des qualités recherchées**

- **Capable de travailler en équipe**
- **Diplomate**
- **Intéressé à la prévention**
- **Bon communicateur**
- **Ouvert d'esprit et aux changements**
- **Capable d'écouter**
- **Respecté de ses pairs**
- **Rationnel et doté d'une bonne capacité d'analyse**
- **Respectueux d'autrui**
- **Doté d'un bon jugement**
- **Doté de leadership**
- **Modéré**
- **Patient**
- **Reconnait l'importance de la SST**
- **Connaît bien le milieu de travail**
- **Capable de prendre des décisions**
- **Motivé**
- **Ne confond pas SST et relations de travail**
- **Créatif**

#### **Comment arriver au même but ?**

La convergence des efforts sera influencée par l'interaction entre les membres. On devra donc favoriser les échanges en permettant à chacun d'exposer ses idées, ses opinions, ses réflexions. L'établissement d'un niveau de confiance est alors souhaitable et pour l'obtenir on prendra soin d'assurer la confidentialité des propos échangés lors des réunions. Le climat de l'équipe étant relié à la communication, il faut faire attention à la façon dont ces échanges s'effectuent. Autant ils peuvent générer une énergie bénéfique, autant ils peuvent créer un climat de tension. Le respect d'autrui occupe une grande place dans les rencontres, et ce, tant en ce qui a trait au ton des propos, au vocabulaire utilisé qu'à l'attitude à adopter.

Lorsque l'on parle de communication, il ne faut pas croire que le désaccord diminue la qualité des propos tenus. Il peut même faire partie du quotidien d'une équipe et accroître sa créativité. Cela dépend de la façon dont il est exprimé. Une autre situation pouvant se présenter est le conflit. Il se peut que celui-ci découle de valeurs différentes ou de personnalités différentes. Dans un tel cas, l'attitude à adopter consiste à

respecter les différences de l'autre et ses idées et à utiliser l'empathie. L'objectif de chacun des membres du CSS doit être de s'impliquer pour trouver des solutions et de réagir pour l'atteinte d'objectifs communs et non de s'affronter.

Il est fort possible aussi que le conflit soit occasionné par une mauvaise organisation ou distribution des tâches, par une surcharge de travail, etc. Dans ce cas, il est important qu'on laisse le membre du comité s'exprimer, exposer son désaccord, pour clarifier le problème. Cela permettra de trouver des solutions plutôt que d'engendrer l'insatisfaction et l'isolement. Il faut se rappeler que tous les membres doivent contribuer à l'atteinte des objectifs, à la condition que les conflits soient exposés et résolus.

Un bon travail d'équipe n'est pas le fruit du hasard. Vous aurez sans doute remarqué que l'attitude de chacun est un élément « de la plus haute importance », sans oublier que le point de départ est la connaissance et l'accord de tous sur les orientations à privilégier et les objectifs à atteindre. « On se réunit, planifie et décide ensemble, ainsi, on réussit ensemble ! » N'est-ce pas la philosophie de d'Artagnan et des trois mousquetaires ?

# ET POURQUOI PAS ?

**À quand remonte le dernier autodiagnostic de votre comité de santé et sécurité<sup>1</sup> ? Votre CSS fait-il du « surplace » depuis quelque temps ? Pire, est-il toujours à la « case départ » ? Bref, a-t-il évolué ? Cet article devrait susciter une prise de conscience du fonctionnement actuel de votre CSS pour le faire cheminer à travers un processus d'amélioration continue en SST qui concerne tout le monde, en tout temps.**

Se remettre en question, c'est s'interroger et reconnaître ce qui fonctionne bien de ce qui ne fonctionne pas afin de se mobiliser pour de meilleurs résultats. Les groupes gagnants connaissent l'importance de réévaluer de façon cyclique leur stratégie en fonction des nouveaux besoins qui se développent avec l'évolution de l'entreprise. Ainsi, peu importe les motivations, il est essentiel de franchir cette étape de questionnement si l'on désire évoluer. Au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, Darwin disait : « S'adapter, c'est survivre ! ». Aujourd'hui, nous pouvons dire qu'il en est de même pour les comités de santé et sécurité. Il est important que ceux-ci se transforment progressivement afin de mieux répondre aux besoins de leur environnement. Pour y parvenir, le CSS doit s'inspirer des nouvelles façons d'agir, des nouvelles approches, mais il doit surtout rechercher les types d'amélioration pouvant s'adapter à son contexte de travail.

### **Quel est le secret ?**

Puisque chaque entreprise possède sa propre vision et évolue dans un contexte culturel différent, les changements stratégiques au sein du CSS pourront se manifester de diverses façons. L'important, c'est d'évoluer, de rechercher constamment des façons de faire les choses pour se distinguer et atteindre ses objectifs. Utiliser une approche d'amélioration continue pour votre CSS

pourra se traduire par les deux objectifs suivants : faire les bonnes choses (où voulons-nous aller) et de la bonne façon (comment on s'y rend). Naturellement, ce processus de révision s'accomplira par une approche globale visant toutes les composantes de l'entreprise.

Voici quelques exemples de pratiques gagnantes qui ont fait leur preuve en entreprise :

- La création de *sous-comités SST* ayant comme objectif d'analyser une problématique spécifique à la SST. Par exemple, si le comité a comme mandat de revoir sa procédure d'inspection, pourquoi ne pas choisir quelques personnes-clés et former un « sous-comité inspection des lieux de travail » qui s'attaquera à cette problématique. Avec une telle approche, les employés se sentiront plus responsabilisés, ce qui stimulera la créativité, l'esprit d'initiative, le sentiment d'appartenance et la réalisation de soi.
- La mise en place de *groupes de prévention* par secteur de fabrication. Ainsi, on favorise, au quotidien, la prise en charge rapide et efficace de problématiques en santé-sécurité et on établit des objectifs communs à tous.
- L'ajout du *volet SST dans certains groupes de travail*. Par exemple, s'as-

surer d'inclure la SST et l'ergonomie lors des groupes « Kaizen » ou à l'occasion de tout autre mandat associé à la conception et à la correction de postes de travail.

Pour plus de réussite, votre comité doit également s'adapter, sur une base continue, aux changements stratégiques de gestion de l'entreprise.

### **Prémisse à toute démarche d'amélioration continue**

Il n'existe pas de recette magique et instantanée. Avant d'entreprendre une telle démarche, il faut d'abord que la SST soit intégrée à la ligne hiérarchique, et ce, en plus d'un engagement de la haute direction et de la participation de tous, cadres et employés. Il faut également accepter qu'une approche basée sur l'amélioration continue prend un certain temps : il faut y aller étape par étape. Rappelez-vous que ce sont de multiples petits changements qui font la différence et non une grande sortie d'un soir ! La pérennité d'un CSS tient à sa capacité de progresser et, en grande partie, à son aptitude à résoudre rapidement les problèmes SST les plus importants. Pour cela, il faut être patient car ce n'est pas vers une destination finale que le comité se rend, mais davantage vers un voyage sans fin, avec plusieurs escales et des révisions de parcours possibles à long terme !

1. Pour répondre à cette question, remplissez « Le syndrome du Comité malade » de la page suivante.

## NOUVELLE MALADIE À AJOUTER À L'ANNEXE II DE LA LATMP

# LE SYNDROME DU COMITÉ MALADE

Ce numéro de **Convergence** présente différents moyens pour éviter les principaux problèmes de santé qui affectent les CSS et qui les empêchent de donner leur plein rendement.

Encerclez le chiffre qui correspond le mieux à l'état de santé de votre CSS :

- 1 = pas du tout
- 2 = un peu
- 3 = assez
- 4 = tout à fait

Si vous le désirez, pour un meilleur examen, faites remplir ce questionnaire par tous les membres du CSS et comparez les diagnostics. Vous identifierez peut-être les mêmes forces et faiblesses.

### CRITÈRES

### POINTAGE

#### L'environnement bio-psycho-social et les caractéristiques génétiques

Un mandat clair a été donné par la direction.	1	2	3	4
Les rôles et responsabilités du CSS sont bien définis et connus de tous.	1	2	3	4
Chaque secteur de l'entreprise est représenté au sein du CSS.	1	2	3	4
Une personne en autorité est nommée pour maintenir le lien entre le CSS et la direction.	1	2	3	4

#### L'historique médical

Chaque année, avant de définir ses objectifs, le CSS procède à une bonne analyse des lésions professionnelles et des risques présents dans l'entreprise.	1	2	3	4
Le CSS a un plan d'action annuel précis stipulant : les objectifs, les activités, les échéances et les responsables.	1	2	3	4
Les projets retenus font l'objet d'un suivi rigoureux.	1	2	3	4
Le CSS fait connaître son travail et ses réalisations à l'ensemble du personnel.	1	2	3	4

#### Les signes pathologiques

Un avis de convocation et un ordre du jour sont envoyés aux membres quelques jours à l'avance.	1	2	3	4
Les réunions, d'une durée raisonnable, débutent et se terminent à l'heure.	1	2	3	4
L'animateur contrôle les échanges afin d'éviter que les discussions s'allongent ou qu'elles s'éloignent du sujet.	1	2	3	4
Les points pouvant être réglés en dehors du CSS (liste d'épicerie) sont retransmis aux gestionnaires responsables.	1	2	3	4
Les décisions sont prises en groupe et généralement par consensus.	1	2	3	4
Le procès-verbal est remis aux membres dans un délai raisonnable et il est affiché dans l'entreprise.	1	2	3	4

#### L'examen des organes internes

Les membres sont convaincus de l'importance de la prévention.	1	2	3	4
Les membres sont ouverts aux idées de leurs pairs et sont respectueux.	1	2	3	4
Chaque membre participe à la réalisation du plan d'action.	1	2	3	4
Les membres distinguent les questions de relations de travail de celles touchant la prévention des lésions.	1	2	3	4

### INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS (PLAN DE TRAITEMENT)

Moins de 18 points : Avez-vous répondu à toutes les questions ? (Voyons, on peut tout dire à son médecin !)

De 18 à 36 points : Une thérapie s'impose ! Lisez absolument ce numéro de **Convergence** d'une couverture à l'autre et faites-en des photocopies pour les autres membres du CSS. Assistez à nos formations s'adressant au CSS (Couchez-vous tôt car vous avez du pain sur la planche !).

De 37 à 54 points : C'est très bien ! Aucune intervention majeure n'est requise. Travaillez à améliorer les points les plus faibles (Mangez mieux et cessez de fumer !).

De 55 à 72 points : Bravo ! Votre CSS devrait être doné ! Appelez-nous, on a toujours besoin de bons exemples (Gardez la forme par de l'exercice régulier !).

Plus de 72 points : Recalculez car il est impossible d'avoir plus de 72 points ! (Prenez deux aspirines et recomptez !)

## CONNAISSEZ-VOUS LES FONCTIONS DE VOTRE

## REPRÉSENTANT À LA PRÉVENTION (R.P.) ?



Un comité de santé et sécurité (CSS) ? Oui, on a ça ! Et un représentant à la prévention ? Bien sûr ! Et vous le libérez votre R. P. ? Évidemment ! Et qu'est-ce qu'il fait au juste ? Ah ça, je ne sais pas trop... on ne le voit jamais !

Si vous avez l'impression de vous reconnaître dans ce petit interrogatoire, c'est que vous ne connaissez peut-être pas en quoi consiste véritablement le rôle d'un R.P. et quelles en sont les limites.

### Les fonctions du R.P.

Que votre entreprise soit visée ou non par le *Règlement sur les comités de santé et de sécurité*, si vous avez mis sur pied un CSS, il y a de bonnes chances qu'un représentant à la prévention sera alors désigné parmi les membres du CSS. Ce représentant à la prévention a pour fonctions :

- (1) de faire l'inspection des lieux de travail;
- (2) de recevoir copie des avis d'accidents et d'enquêter sur les événements qui ont causé ou auraient été susceptibles de causer un accident;
- (3) d'identifier les situations qui peuvent être source de danger pour les travailleurs;
- (4) de faire les recommandations qu'il juge opportunes au comité de santé et de sécurité ou, à défaut, aux travailleurs ou à leur association accréditée et à l'employeur;

- (5) d'assister les travailleurs dans l'exercice des droits qui leur sont reconnus par la présente loi et les règlements;
- (6) d'accompagner l'inspecteur à l'occasion des visites d'inspection;
- (7) d'intervenir dans les cas où le travailleur exerce son droit de refus;
- (8) de porter plainte à la Commission;
- (9) de participer à l'identification et à l'évaluation des caractéristiques concernant les postes de travail et le travail exécuté par les travailleurs de même qu'à l'identification des contaminants et des matières dangereuses présents dans les postes de travail aux fins de l'article 52.<sup>(1)</sup>

### La libération du R.P.

Pour qu'il puisse accomplir ses fonctions, l'employeur doit libérer ce représentant qui est par ailleurs un travailleur de l'entreprise. C'est par entente au sein du CSS que l'on détermine le nombre d'heures de libération à accorder au R.P. À défaut d'entente, on peut appliquer le *Règlement sur le représentant à la prévention* pour déterminer le tout. Mais attention, le R.P. peut s'absenter de son travail le temps nécessaire pour remplir les fonctions 2), 6) et 7) citées précédemment. Pour les autres fonctions, une entente ou le *Règlement sur le R.P.* déterminera les heures de libération<sup>(2)</sup>. Enfin, il est possible que votre convention collective règle elle-même cette question du temps de libération de votre R.P.

### Exercer les fonctions de R.P.

Quelle que soit la période qui est allouée à votre R.P. pour qu'il exerce les fonctions visées à la LSST, le R.P. devra consacrer ce temps de libération précisément à l'exercice de ces seules fonctions. Par exemple, la gestion d'un dossier de réclamation pour une lésion professionnelle ne constitue pas une fonction relevant du R.P. et visée à la loi. Pas plus qu'il est du ressort du R.P. de rendre des visites au domicile d'un employé blessé pour s'enquérir de son état de santé... Les fonctions de R.P. doivent être en lien avec des questions de prévention, pas de gestion. Sur cet aspect, l'employeur possède les ressources nécessaires pour gérer les réclamations et les absences. Par ailleurs, rien n'empêche un employeur de suggérer des projets au R.P. à l'intérieur de ses fonctions, ni de lui demander un compte-rendu ou un rapport sur l'utilisation de son temps de libération.

### En cas d'abus

Lorsqu'il exerce ses fonctions de R.P., votre employé est protégé par la LSST et vous ne pouvez lui imposer de sanction pour cette raison. Toutefois, si le R.P. « exerce ses fonctions de façon abusive », il s'expose à une sanction, pouvant aller jusqu'au congédiement<sup>(3)</sup>. Chaque cas étant un cas d'espèce, la nature « abusive » de l'exercice des fonctions de R.P. doit être évaluée avec prudence.

1. Art. 90 LSST

2. Art. 92 LSST

3. Art. 97 LSST



## QUESTIONS- RÉPONSES

**VOUS AVEZ DES QUESTIONS ? Posez-les-nous !**  
Nous choisirons celles qui semblent d'intérêt pour l'ensemble des lecteurs de *Convergence* et, dans chaque numéro, nous y répondrons.

**Roger, notre représentant à la prévention depuis quelques années, nous avise que, dorénavant, il ne fera plus l'inspection des lieux de travail. En effet, il compte déléguer cette tâche à l'autre représentant des travailleurs siégeant au sein du CSS ainsi qu'au président du syndicat local. Peut-il y avoir plus d'un représentant à la prévention qui exerce ou se partage les fonctions ?**

Il ne semble pas y avoir dans la loi, ni dans ses règlements, d'indication visant à limiter à un le nombre de représentants à la prévention. Cependant, le représentant doit d'office faire partie du CSS et être désigné selon un processus bien déterminé. Donc, pour être en mesure d'accepter la proposition de Roger, l'autre représentant des travailleurs siégeant sur le CSS devra être désigné « représentant à la prévention » selon les mêmes modalités de désignation que Roger. Quant au président du syndicat local, il n'est pas habilité à exercer ce rôle, n'étant pas membre du CSS. Dans une telle éventualité, ne serait-ce pas rendre une situation inconfortable pour tous que de mêler SST et relations de travail ?

S'il y a plus d'un représentant à la prévention, ces derniers devront cependant se partager les tâches dans les limites du temps alloué aux représentants des travailleurs à des fins de santé et de sécurité au travail, dans la convention collective. C'est le CSS qui déterminera le temps minimal que peut consacrer le ou l'ensemble des représentants à la prévention à l'exercice des fonctions spécifiquement énumérées dans la loi. En cas de mésentente, un règlement<sup>1</sup> établit le nombre d'heures en fonction du nombre de travailleurs dans l'établissement. Les heures prévues au

règlement ne peuvent s'ajouter à celles prévues dans la convention collective ou vice versa.

1. Règlement sur le représentant à la prévention dans un établissement (Décret 1879-84, G.O. 2, 29 août 1984, 4195)

**Je vérifie actuellement le contenu des trousse de premiers secours de notre entreprise. Le contenu proposé par le Règlement sur les normes minimales de premiers secours et de premiers soins est-il suffisant ou puis-je y ajouter des équipements supplémentaires?**

L'article 4 du règlement propose un contenu minimal que chaque entreprise se doit de mettre à la disposition des secouristes.

Toutefois, il est possible de disposer, non loin de la trousse, des articles suivants :

- ✓ une **source d'eau**, du **papier essuie-tout**, de même qu'un **savon** qui permettra de nettoyer les plaies superficielles,
- ✓ de **gants en vinyle ou en latex** jetables en vue d'éviter les risques de contamination par les liquides biologiques,
- ✓ un **masque de poche** pour éviter que le secouriste soit en contact direct avec la bouche de la victime ou avec des liquides (sang, vomissements, salive),
- ✓ une **couverture** permettra également au secouriste de recouvrir le blessé en attendant l'arrivée de l'ambulance,
- ✓ des **attelles** peuvent être utiles pour immobiliser et stabiliser une partie du corps lorsqu'il y a une fracture,

- ✓ des **tampons alcoolisés** et des **chiffons jetables** pourraient servir à nettoyer les instruments et à les assécher.

De plus, dans certains milieux de travail, il pourrait être utile d'ajouter certains articles en fonction des risques spécifiques.

Par exemple, si vous avez des risques d'amputation d'un membre ou d'un segment de membre, il vous serait utile d'avoir des **sacs de plastique** propres et étanches, un crayon de feutre indélébile et des **compresses froides instantanées et/ou de la glace**. Ces dernières pourraient aussi vous servir en cas de fractures, d'entorses ou de luxations.

Aucun médicament ne doit être inclus dans une trousse de premiers secours (ne serait-ce qu'un contenant d'aspirine) puisque que les secouristes ne sont pas autorisés à administrer un médicament sous quelque forme que ce soit. Certains médicaments peuvent même être dangereux pour une victime. Pensons seulement aux nombreux cas d'allergie.



# LE CENTRE PATRONAL ÉVALUE SA NOTORIÉTÉ PAR UN SONDAGE

L'automne dernier, le Centre patronal confiait à la firme Ad Hoc Recherche le mandat de mesurer sa notoriété auprès des associations membres et de sa clientèle en entreprise. Une enquête téléphonique a été réalisée, entre le 13 novembre et le 12 décembre 2000, auprès de 45 représentants d'associations et de 500 personnes en entreprise recevant la revue *Convergence*.

## Une notoriété élevée

Lorsque l'on demande aux répondants quels sont les noms d'organisme qui viennent spontanément à leur esprit quand on parle de santé-sécurité, le Centre patronal se classe deuxième après la CSST, et ce, tant du côté des associations que du côté des entreprises. De plus, 25 % des répondants des associations et 11 % des répondants en entreprise mentionnent spontanément le Centre en premier lieu. En tenant compte du cumul des mentions spontanées, les répondants pouvant nommer plus d'un organisme, la situation demeure la même et le Centre patronal conserve le deuxième rang après la CSST comme le démontre le tableau ci-contre.

Les personnes n'ayant pas spontanément mentionné le Centre patronal étaient invitées à répondre à une question précise à ce sujet, ce que l'on appelle la notoriété assistée. Toutes les personnes sondées, tant au sein des associations que des entreprises ont déjà entendu parler du Centre patronal.

Compte tenu de ces résultats, on peut affirmer que le Centre patronal bénéficie d'une notoriété élevée et qu'il est très bien connu.

## La mission et la philosophie très connues

Tant au sein des associations que des entreprises, on enregistre un niveau élevé de connaissance sur tous les éléments clés de la raison d'être du Centre patronal :

- 100 % des associations et 98 % des personnes en entreprise disent que le Centre a pour mission d'offrir des services de formation et d'information;
- 89 % des associations et 95 % des personnes en entreprise pensent que le Centre patronal vise à aider les employeurs québécois à assumer eux-mêmes le leadership de la santé-sécurité;
- 96 % des associations et 92 % des personnes en entreprise croient que le Centre encourage la mise en place d'une approche structurée de gestion de la santé-sécurité.

Enfin, une proportion très élevée (association 91 %, entreprises 83 %) estime que le Centre organise des activités dans plusieurs régions du Québec.

## Des activités et services connus et jugés utiles

La formation, au cœur des activités du Centre patronal, est le service le plus connu, tant au sein des associations (100 %) que des entreprises (94 %). Les autres services et activités les mieux connus parmi les répondants sont :

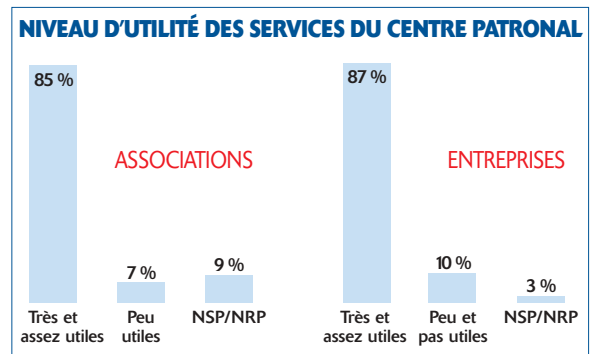
- les publications (associations 100 %, entreprises 92 %)
- les conférences (associations 98 %, entreprises 77 %)
- les colloques (associations 93 %, entreprises 76 %)
- les activités d'information (associations 87 %, entreprises 77 %).

La majorité des services et activités du Centre patronal obtiennent une note d'utilité passablement élevée, la plupart se situant en haut de la barre de 7 sur une échelle de 1 à 10.

Les publications produites par le Centre patronal obtiennent l'utilité la plus grande (8,1 pour les associations et 8,0 pour les entreprises). Il est important de souligner que les personnes en entreprise accordent la plus grande utilité aux activités de formation (8,1).

Globalement, les activités et services du Centre patronal sont jugés utiles par la grande majorité des associations (85 %) et des personnes en entreprise (87 %).

Le tableau ci-dessous illustre ces données.



Il ne fait aucun doute que *Convergence* suscite de l'intérêt auprès de son public. Les habitudes de lecture de cette revue semblent développées. 96 % des répondants adoptent un mode de lecture, près de la moitié affirment lire la plupart des articles ou encore lire celle-ci d'une couverture à l'autre.

Par ailleurs, les personnes qui la reçoivent lui confèrent un niveau d'utilité passablement élevé. En effet, 90 % jugent très ou assez utile l'information qu'elles y retrouvent.

Cette enquête a été réalisée avec la collaboration des entreprises membres. À tous les participants, un grand merci ! L'information recueillie sera grandement utile pour permettre au Centre patronal de mieux répondre à vos besoins.

### NOTORIÉTÉ SPONTANÉE EN SST

