

CONVERGENCE

REVUE DE GESTION DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ

VOL. 23, N° 3 – AOÛT 2007

Le dirigeant et la culture... en SST !



CONVERGENCE

La revue *Convergence* est publiée quatre fois l'an à l'intention des entreprises membres des associations regroupées au Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec.

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE
Denise Turenne

DIRECTRICE DES COMMUNICATIONS
Diane Rochon

RÉDACTION
La revue *Convergence* est rédigée par des conseillers du Centre patronal.
Ont collaboré à ce numéro :

Thérèse Bergeron
François Boucher
Josette Boulé
Josianne Brouillard
Denis Dubreuil
Francine Gauvin
Isabelle Lessard
Sylvie Mallette
Diane Rochon
Maryline Rosan
Michel Watkins

RÉVISION ET COORDINATION
Thérèse Bergeron

ILLUSTRATIONS
Jacques Goldstyn
Frédéric Fontaine

CONCEPTION GRAPHIQUE
Folio et Garetti

IMPRESSION
Impression BT

Ce numéro a été tiré à 37 300 exemplaires.

DÉPÔT LÉGAL
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISSN 0829-1314

La liste de tous les thèmes développés dans *Convergence* depuis 1995 se trouve sur le site Internet du Centre patronal : www.centrepatronalsst.qc.ca
En plus, s'y trouve le contenu de plusieurs numéros antérieurs aux douze derniers mois.

Certains articles de *Convergence* sont indexés dans la base de données Canadiana produite par le CCHST, ainsi que dans la publication bibliographique bimestrielle « Bulletin BIT/CIS - Sécurité et Santé au travail », du Centre international d'informations de sécurité et d'hygiène au travail (CIS), à Genève.

La reproduction des articles est autorisée à la condition expresse de mentionner la source.

Convention de la Poste-publications n° 40063479.
Retourner toute correspondance ne pouvant être livrée au Canada au :

CENTRE PATRONAL DE SST
500, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6



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

Le dirigeant et la culture... en SST !

SOMMAIRE Vol. 23, n° 3 • AOÛT 2007

3

MOT DE LA RÉDACTION
Investir dans la SST

4

Faites vos devoirs
et vous n'aurez ni leçon ni punition !

7

Managers, directeurs, gestionnaires,
soyez des *leaders* en SST !

8

Le laxisme des cadres supérieurs :
la porte d'entrée à une poursuite criminelle
contre l'organisation

10

La culture SST : on récolte ce que l'on sème !

12

La mesure de la performance en SST :
faites-en votre affaire !

14

Diriger une équipe efficacement
sans définir les rôles, est-ce possible ?

16

Le dirigeant du futur en SST

18

INFORMATION JURIDIQUE
Et si une contravention à la LSST
coûtait 20 000 \$ à votre entreprise ?

19

Comment le Centre patronal peut-il vous aider ?

LE CENTRE PATRONAL, au service des entreprises !

Le Centre patronal de santé et sécurité du travail est un organisme à but non lucratif regroupant au-delà de 90 associations d'employeurs du Québec. Par le biais de leur adhésion au Centre, ces associations permettent, à leurs entreprises membres, de tirer profit de ressources et de services que l'on dit « exceptionnels », qui les aident à améliorer leur gestion de la SST. Parmi les avantages offerts aux entreprises membres, notons l'abonnement, tout à fait gratuitement, à la revue *Convergence*.

Pour obtenir des renseignements sur les services offerts et la liste des associations membres, consultez le www.centrepatronalsst.qc.ca

MISSION

Aider le milieu patronal à assumer le leadership de la santé-sécurité du travail en offrant des services de formation et d'information.



MOT DE LA RÉDACTION

INVESTIR dans la SST

De plus en plus de dirigeants s'intéressent à la santé-sécurité dans leur entreprise, car ils ont compris l'importance de bien la gérer en établissant des orientations stratégiques, en planifiant, en organisant, en évaluant et en améliorant leur système de gestion de façon continue et, plus que tout, en favorisant la mise en œuvre d'un plan d'action pour chacun des volets de la SST : la prévention, la gestion des lésions professionnelles et l'aspect financier. Êtes-vous du nombre ?

Le mode de gestion que le Centre patronal préconise, auprès de ses membres, vise le partage des rôles et des responsabilités à tous les niveaux de l'organisation et la gestion complète du dossier SST, dans une perspective globale et intégrée. Que veut-on dire par global ? Tout simplement que chaque volet de la SST est interdépendant des deux autres. Et que signifie intégré ? Que la SST s'applique à tous et à tout dans l'entreprise. Dans cette optique, quel est le rôle de la haute direction ? Elle doit affirmer et démontrer son désir que tous prennent en charge la santé-sécurité.

En tant que dirigeant, gestionnaire et directeur, connaissez-vous vos rôles et responsabilités en SST et ce qui s'appliquent à vos trois grands devoirs : prévoyance, efficacité et autorité ? Savez-vous que les cadres supérieurs peuvent être la porte d'entrée d'une poursuite criminelle contre l'organisation ? Êtes-vous un *leader* ? Est-ce que l'ensemble de votre personnel partage vos règles en SST, vos valeurs et la manière d'aborder les problèmes ? Savez-vous jusqu'à quel point votre rôle est déterminant dans une culture SST ? Agissez-vous pour favoriser des changements au sein des vôtres ?

Ce *Convergence* vous informe à ces sujets, ainsi que sur plusieurs autres points, dont l'importance de disposer d'indicateurs de performance pour mesurer votre efficacité en SST et rectifier le tir au besoin, la façon de diriger une équipe efficacement, les responsabilités de chacun en matière de santé-sécurité et l'importance de se parler – une vraie équipe ne travaille pas en vase clos, elle favorise les échanges d'idées, et ce, de façon continue. À titre d'exemple, nous avons rencontré pour vous un dirigeant d'entreprise dont le témoignage est très révélateur. Il saura sûrement vous inspirer !

Et si la *Commission de la santé et de la sécurité du travail* vous réclamait 20 000 \$ pour une contravention à la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, soit la peine maximale prévue, comment réagiriez-vous ? Auriez-vous une défense de diligence raisonnable ?

Nul doute qu'il y a maints avantages, en tant que haut dirigeant, à soutenir l'intégration de la SST dans l'entreprise. Avec un tel message et en fournissant les ressources et l'encadrement requis pour l'atteinte des objectifs SST, les membres de votre équipe de gestion et de supervision pourront contribuer à leurs réalisations au quotidien. Et les employés y participeront en rapportant les risques ou situations dangereuses qu'ils perçoivent, dans le respect des règles et des procédures de sécurité émises, et en proposant des mesures de prévention, s'il y a lieu.

La SST, n'est-ce pas une nécessité, de plus en plus, de s'y attarder ?

Bonne lecture !

FAITES VOS DEVOIRS

et vous n'aurez ni leçon ni punition !

En mars 2004, une nouvelle loi modifiant le *Code criminel du Canada* fut adoptée. Cette loi vise à faciliter la poursuite d'un employeur et de ses dirigeants, au niveau criminel, lorsqu'un accident grave ou mortel survient au sein de l'entreprise alors que la direction a manqué à ses obligations légales de prévention en santé-sécurité. Depuis, la notion de diligence raisonnable fait partie du vocabulaire usuel de toute entreprise. Nous allons donc, dans cet article, définir d'abord ce qu'on entend par diligence raisonnable et, pour démontrer son application, nous référer au principe des trois grands devoirs de l'employeur, utilisés par les tribunaux.

Diligence raisonnable

La notion de diligence raisonnable s'applique dans tout contexte d'infractions réglementaires et elle est prévue par les lois provinciales et fédérales. Traditionnellement, les tribunaux ont déterminé que la défense de diligence raisonnable s'organisait autour de la preuve, faite par l'accusé, du fait qu'il avait mis en place toutes les mesures appropriées afin de ne pas contrevenir à la loi. Par exemple, un employeur ne pouvait se défendre en disant qu'il se fiait à la bonne foi et à l'expérience des travailleurs. En fait, l'obligation de diligence pour l'employeur comporte trois aspects : un devoir de prévoyance, un devoir d'efficacité et un devoir d'autorité. Voyez-vous le lien avec la santé-sécurité ? Il y en a un... L'application à la santé-sécurité nous provient de M^e Sophie Bourque, qui décrit très bien les trois devoirs sous l'angle de la SST dans son texte qui s'intitule « Quand l'accident de travail devient un crime : C-21, la terreur des conseils d'administration »¹. Nous référons l'employeur à ces trois devoirs pour qu'il puisse faire sa preuve de diligence raisonnable.

Ainsi, faire preuve de diligence raisonnable est devenu un enjeu considérable pour tout employeur, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité. Voyons donc concrètement ce que signifient, pour vous, employeur, dirigeant, superviseur... les trois devoirs !

Les trois devoirs

C'est dans un processus logique que s'inscrivent les trois devoirs de l'employeur pour démontrer sa diligence raisonnable en santé-

sécurité. Le premier, le devoir de prévoyance vise à établir quels sont les risques d'accident au sein de l'entreprise et quelles sont les lois, les règles ou les normes à respecter. Le second, le devoir d'efficacité, requiert la mise en place des activités de prévention, lesquelles contribueront à réduire les risques d'accident établis. Le troisième, le devoir d'autorité, oblige l'employeur à s'assurer de la bonne application des règles et des activités de prévention et à intervenir, le cas échéant, pour démontrer son intolérance à l'égard des comportements non sécuritaires. De façon plus concrète, en quoi consistent ces trois devoirs ? Voyons-les respectivement.

Le devoir de prévoyance

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* impose l'obligation pour l'employeur de prendre les mesures voulues pour identifier et contrôler les risques en milieu de travail. Cette simple phrase entraîne plusieurs responsabilités. Prendre les mesures voulues pour identifier les risques nécessite que l'employeur connaisse bien les tâches à réaliser avec le niveau de risque d'accident relié à l'exécution de chaque tâche. Et, selon les risques identifiés, il doit définir les moyens pour les éliminer ou les réduire. À la suite d'un accident grave ou mortel, un employeur ne peut utiliser, comme moyen de défense, sa méconnaissance des risques d'accident dans son établissement. C'est à lui que revient la responsabilité d'identifier les risques. Évidemment, il est peu fréquent que l'employeur rencontre cette exigence en effectuant lui-même, sur les lieux de travail, l'identification des risques. Des personnes, œuvrant au sein de l'entreprise, seront nommées pour accomplir ce mandat. Dans ce cas, ce sera à l'employeur de s'assurer, dans un premier temps, que celles-ci ont les compétences requises pour bien faire leur travail (dont le niveau de connaissance des lois, des normes et des règles qui s'appliquent) et, par la suite, de vérifier si elles s'acquittent de leur tâche selon les attentes (rigueur dans les inspections, respect des délais, suivi des mesures correctives, etc.).

Ce devoir de prévoyance où l'on exige de l'employeur l'identification et le contrôle des risques est valable en tout temps. Une nouvelle tâche, réalisée de manière spontanée,

dans un contexte de courte durée, nécessite le même niveau d'identification et de contrôle. Le peu d'expérience et les connaissances d'un employé ne pourront, en aucun moment, justifier l'absence d'identification et de contrôle des risques d'accident. C'est le risque créé par la tâche qui détermine le niveau de compétence requis. Ainsi, toutes les tâches effectuées par les employés, de la plus simple à la plus complexe, doivent être analysées en se posant les questions suivantes : quel est le risque associé à la tâche ? Les éléments suivants pourront alors être évalués : posture, mouvement, équipement utilisé, environnement de travail... Que fait-on pour réduire le niveau de risque ? Sommes-nous conformes aux exigences légales ou réglementaires, dont la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* ? Et, autre élément d'une importance majeure, l'employé qui réalise la tâche possède-t-il le niveau de compétence requis ? A-t-il reçu la formation ou l'information nécessaire pour accomplir la tâche de manière sécuritaire ? En période estivale, le recrutement de nouveaux employés est en hausse et, pour plusieurs, il s'agit d'un premier emploi. Il est impératif de bien former tout nouvel employé ou tout employé attiré à une nouvelle tâche. Et que signifie bien former ? Nous pourrions élaborer sur plusieurs pages à ce sujet. En peu de mots, cela peut se traduire par quatre étapes essentielles : transmettre d'abord l'information nécessaire, démontrer la façon dont la tâche doit être réalisée, demander à l'employé de réaliser la tâche sous la surveillance du formateur et faire le suivi en apportant les correctifs qui s'imposent.

Autre exemple du devoir de prévoyance, où nous allons un peu plus loin... Il est aussi de la responsabilité de l'employeur de vérifier le nombre d'heures de travail réalisées par les employés. Certaines entreprises encouragent les heures supplémentaires. Un employé qui travaille soixante heures par semaine peut avoir des moments de fatigue, son degré de vigilance et de concentration peut être réduit. S'il survient un accident de travail grave dans un tel contexte, votre tolérance, voire votre encouragement aux heures supplémentaires sera fort probablement questionné devant les tribunaux.

Ainsi, l'identification des risques et la mise en place de procédures et de règles en vue de planifier différentes activités de prévention, lesquelles sont en partie nommées dans le devoir d'efficacité, permet à l'employeur de rencontrer son devoir de prévoyance.

Le devoir d'efficacité

C'est bien beau de prévoir, mais encore faut-il être efficace ! Dit en d'autres mots, une fois les risques identifiés et les mesures de sécurité déterminées, l'employeur doit les mettre en œuvre. Ce devoir d'efficacité consiste à réaliser différentes activités de prévention. À noter que par la mise en place de certaines mesures, l'employeur peut identifier de nouveaux risques, complétant par le fait même le devoir de prévoyance abordé précédemment.

La liste des activités que nous vous soumettons dans les lignes qui suivent n'est pas exhaustive. Et celles qui seront mises en place devront être reliées aux différents risques auxquels vous êtes exposé. Ainsi, selon votre secteur d'activité, la nature des tâches réalisées, l'organisation du travail, etc., les activités de prévention mises en place pourront varier. De façon générale, nous retrouvons les activités de prévention suivantes : inspecter les lieux de travail, réaliser des enquêtes et analyses d'accident, établir un plan d'action pour la mise en place des mesures correctives, réaliser un plan de mesures d'urgence, former et informer les employés, tenir des réunions de santé-sécurité, effectuer l'entretien préventif des équipements, fournir les équipements de protection individuelle, s'assurer qu'ils sont bien utilisés et en bon état, réaliser des analyses sécuritaires de postes et de tâches, procéder à un audit... À vous maintenant d'évaluer ce que vous devez mettre en place, selon votre contexte. Ces activités doivent être planifiées, réalisées, documentées et modifiées au besoin. Bref, la rigueur déployée dans l'application de celles-ci contribuera certainement à votre satisfaction du devoir accompli !

Jusqu'à maintenant, nous vous avons présenté le devoir d'efficacité en termes d'actions ou d'activités à mettre en place. Toutefois, ce devoir comporte un autre aspect, de haute importance. Il s'agit de la crédibilité des superviseurs ou autres représentants de l'em-

ployeur, aux yeux des employés. Par exemple, un superviseur qui émet des directives aux employés, sans tenir compte de l'aspect sécuritaire des tâches à réaliser, qui tolère un comportement non sécuritaire, qui valorise les raccourcis au détriment de la SST... sera certainement peu crédible. Et l'impact de cette attitude sera néfaste pour la mobilisation des employés en SST, leur collaboration et leur participation dans la prévention des accidents de travail. Mais encore faut-il que le superviseur soit présent, sur les lieux du travail. Un superviseur qui dit ne pas avoir le temps d'aller sur le plancher signifie qu'il n'a pas le temps de faire son travail ! Autrement, comment pourra-t-il intervenir auprès d'un employé, identifier un risque d'accident, en faire le suivi... Oui, les superviseurs sont appelés à remplir plusieurs documents pour répondre à différentes normes ou directives. Mais cela ne doit pas devenir un prétexte ou une excuse justifiant leur absence sur les lieux de travail.

IL REVIENT À LA DIRECTION D'IDENTIFIER CE QUI PEUT EXPLIQUER L'ABSENCE DE CRÉDIBILITÉ DES SUPERVISEURS.

Il revient à la direction d'identifier ce qui peut expliquer l'absence de crédibilité des superviseurs. Plusieurs facteurs peuvent être en cause : manque de formation sur les règles en place et pour les activités de prévention qui les concernent, ambiguïté des rôles et des responsabilités, absence de soutien, lors d'une période difficile, et de reconnaissance pour les efforts réalisés, incohérence de la direction en regard des messages de prévention véhiculés, mauvaises décisions prises et actions posées, lacunes au niveau de la communication, tolérance de la direction envers des comportements non-sécuritaires de la part des cadres de premier niveau... Si un superviseur est appelé à témoigner devant les tribunaux en raison d'un accident grave ou mortel survenu dans son équipe de travail, les faiblesses reliées à sa crédibilité pourront être imputables à la haute direction. C'est à vous que revient la responsabilité d'embaucher, de former, d'outiller le personnel cadre afin que tous soient des exemples en matière de prévention. Et même si toute votre équipe

est dédiée à la prévention (conseiller, coordonnateur, représentant, infirmière...), cela ne réduit en rien le niveau de responsabilité requis chez le superviseur en prévention des accidents de travail.

D'autres fonctions au sein de votre établissement sont aussi visées par le dossier SST. Pensons à l'acheteur, lorsqu'il sélectionne et achète des équipements, du matériel ou autre, prend-il en considération les risques reliés à la santé-sécurité ? Le choix des sous-traitants se fait-il en évaluant leur dossier SST ? Lorsque des travaux de sous-traitance ont lieu, qui supervise le travail des ouvriers et s'assure qu'ils respectent les règles de prévention ? Le directeur des finances permet-il l'allocation de budget concernant des travaux à réaliser pour réduire le risque d'accident ou pour acheter un équipement plus sécuritaire ? Lors de la conception d'un poste, l'ingénieur prend-il en considération les risques de blessures ou de maladies professionnelles ? Le directeur des opérations alloue-t-il le temps requis aux inspections des lieux de travail ? Le responsable de la maintenance a-t-il le souci de réparer et d'entretenir les équipements en considérant la SST ? Il ne faut pas oublier les secouristes, lesquels doivent être formés par des organismes reconnus et être, évidemment, disponibles en cas de besoin ! Le nombre de secouristes sur les lieux doit aussi répondre aux exigences prévues par le *Règlement sur les normes minimales de premiers secours et de premiers soins*. Voilà pour le devoir d'efficacité ! Un petit dernier...

Le devoir d'autorité

Le droit de gérance, connaissez-vous ? Ce droit qui vous autorise à établir des règles, des directives ou des politiques, des codes de conduite, etc., afin que la réalisation des activités reliées à la production, à la SST, à la qualité, à l'environnement, au climat de travail, puisse s'effectuer selon les standards et les attentes voulus. Si ces règles ne sont pas respectées, au même titre que les dispositions légales, votre droit de gérance vous autorise à intervenir auprès des personnes en cause pour faire cesser le comportement à reprocher. C'est même un devoir d'agir dans ces situations !

VOTRE DROIT DE GÉRANCE VOUS AUTORISE À INTERVENIR AUPRÈS DES PERSONNES EN CAUSE POUR FAIRE CESSER LE COMPORTEMENT À REPROCHER. C'EST MÊME UN DEVOIR D'AGIR DANS CES SITUATIONS !

Lorsqu'il est question de diligence raisonnable, ce droit de gérance se transforme en devoir d'autorité. Ainsi, dans le cas où un employé se conduit de manière à entraîner un risque d'accident, l'absence d'intervention du gestionnaire sera vue comme un manquement à son devoir d'autorité. Ce qui est autorisé, en regard du droit de gérance, devient un devoir et pourra démontrer votre diligence raisonnable. Dans le texte précité de M^e Sophie Bourque, on le précise en ces termes : « l'imposition de sanctions en vue d'assurer le respect des règlements représente un aspect essentiel de diligence ».

Ce dernier devoir d'autorité ferme la boucle sur les responsabilités de l'employeur pour démontrer sa diligence raisonnable. Ainsi, il ne suffit pas de prévoir les risques d'accident et de mettre en place des activités pour les contrôler, encore faut-il qu'il y ait supervision pour s'assurer de son respect et, le cas échéant, une intervention de la direction pour sanctionner.

L'indulgence, dans un contexte de non-respect des règles de prévention, sera mal accueillie par les tribunaux. D'ailleurs, ces derniers reconnaissent, de plus en plus, l'obligation pour l'employeur d'imposer des sanctions afin d'assurer la sécurité des employés. Ils ont d'ailleurs souvent rejeté, pour cette raison, les griefs des employés fautifs.

Toutefois, la procédure utilisée pour sanctionner devra être documentée et connue des employés. Dans bien des cas, on procède par gradation des mesures disciplinaires. On débute par un avis verbal, lequel est suivi d'un avis écrit. Par la suite, il peut y avoir suspension et congédiement. Afin d'éviter quelques contestations, griefs et ennuis, il serait sage de prévoir un paragraphe, à votre procédure de mesures disciplinaires, où l'on mentionne que la gradation des mesures pourrait être modifiée selon la gravité de la

faute reprochée. Il serait mal vu de donner un avis verbal à un employé qui retire le garde de sécurité sur sa scie, par exemple.

Si l'on revient aux superviseurs. Connaissent-ils la procédure des mesures disciplinaires ? L'appliquent-ils avec rigueur ? Sont-ils appuyés par la direction lorsqu'ils émettent une sanction ? Tous des éléments qui encore une fois seront considérés par les tribunaux pour reconnaître la diligence raisonnable de « l'organisation ». Pour en faire la preuve, vous avez intérêt à documenter vos dossiers : nom de l'employé fautif, motif de la sanction, date, mesures prises pour éviter la répétition de l'acte reproché...

L'INDULGENCE, DANS UN CONTEXTE DE NON-RESPECT DES RÈGLES DE PRÉVENTION, SERA MAL ACCUEILLIE PAR LES TRIBUNAUX.

Une stratégie réaliste...

Certains d'entres vous verrez peut-être l'application de ces trois devoirs relever de l'utopie. Bien sûr, votre priorité demeure la production et cela va de soi, vous existez pour ultimement obtenir des profits. Vous investissez temps et argent, là où ça compte ! Toutefois, lorsque la santé-sécurité devient une valeur, elle est intégrée au processus de production. Et, ainsi, son application ne représente pas un dossier en « surplus ». Réaliser un diagnostic de la situation et se fixer des objectifs réalistes et réalisables, toujours en regard de là où on est, constitue un très bon départ et une manière positive d'entreprendre un changement de culture en SST.

Eh oui, être un dirigeant comporte un lot de responsabilités, souvent bien stimulantes et gratifiantes. Pour qu'elles le demeurent, il y a certains devoirs à accomplir, pour ne pas dire des devoirs certains.

1 BOURQUE, S. et M. BEAUREGARD. *Quand l'accident de travail devient un crime : C-21, la terreur des conseils d'administration*, Développements récents en SST, Éditions Yvon Blais, vol. 211, 2004, p.125-149.

MANAGERS, DIRECTEURS, GESTIONNAIRES, soyez des leaders en SST !

Depuis plus de vingt ans, notre message central est qu'il est important de prendre le *leadership* dans la gestion de la santé et de la sécurité du travail. Mais qu'est-ce qui distingue un *leader* d'un *manager* ?

Le *manager* est celui qui gère selon une discipline bien définie : planifier, organiser, diriger et contrôler. Et le gestionnaire en SST suit ce modèle de base. Il planifie et organise les activités SST dans un programme de prévention. Il contrôle en mesurant annuellement les résultats. De toute évidence, les entreprises ont besoin de gestionnaires pour la bonne marche de leurs affaires. Toutefois, tout gestionnaire remarque que, parfois, ses efforts de gestion atteignent un plateau. Surtout sur le plan humain, il a de la difficulté à mobiliser les gens en SST et à soulever leur enthousiasme, et il ne comprend pas pourquoi. En vous inspirant de ce qui suit, vous pourriez peut-être devenir un *leader* en SST.

Qu'est-ce qu'un leader ?

Le *leader* est celui qui maîtrise l'art de donner aux autres l'envie de faire ce qu'il veut qui soit réalisé. Il mobilise son équipe. Il sait rassembler et motiver. En fait, le *leadership* commence là où s'arrête le *management*. Là où les systèmes de récompense et de punition, de contrôle et de vérification laissent la place à l'innovation, à la personnalité individuelle et au courage de ses convictions. Le *leader* n'aime pas le *statu quo*. Il est prêt à s'aventurer dans l'inconnu, à prendre des risques, à innover et à expérimenter afin de trouver des manières différentes et plus efficaces de faire les choses. Il aime relever des défis. Certains *managers* ont beaucoup de *leadership*, d'autres n'en ont pas du tout.

Comment être un leader en SST ?

Le leader a une vision claire de l'avenir; il sait où il s'en va

Dans votre entreprise, existe-t-il des orientations claires en SST ? Êtes-vous engagé en matière de santé-sécurité ? En Ontario, depuis 2005, plus de 170 chefs d'entreprises ont signé une charte du *leadership* en SST, en prenant cet engagement précis. Ces directeurs sont déterminés à améliorer, de manière

concrète, la santé et la sécurité dans leurs lieux de travail et à aider leurs collègues par l'établissement de partenariats et de mentorats.

Le leader sait inculquer sa vision

Le *leader* doit donner aux autres une image précise de ce que vont signifier les pièces du casse-tête une fois assemblées. Il communique sa vision de la SST. Ainsi, pour éviter que les pièces du casse-tête soient éparpillées entre les mains de différentes personnes, chaque acteur doit connaître son rôle et ses responsabilités en matière de SST, tout en ayant une connaissance des buts à atteindre. Il sera alors plus facile d'assembler les pièces et d'harmoniser le tout. Plusieurs grandes entreprises affichent leur engagement envers la santé et la sécurité du travail; le *leader* doit tout mettre en œuvre pour rendre réel celui-ci.

Le leader donne aux autres la possibilité d'agir

Ce dernier ne réussit pas seul. Exemple, il obtient le concours et le soutien de tous ceux qui s'avèrent indispensables pour que le projet aboutisse. Il encourage la collaboration, crée des équipes et délègue des pouvoirs. Il permet aux autres d'aller de l'avant. Ceux à qui on donne les moyens d'agir sont plus forts, plus aptes au travail et plus motivés. La contribution principale de celui-ci est de reconnaître les bonnes idées, de les soutenir et d'avoir le courage de remettre le système en question pour faire adopter de nouvelles façons de faire. Il est attentif aux opinions et aux conseils des autres.

En matière de santé et de sécurité, il faut faire preuve de *leadership* à tous les paliers. C'est bien que la direction ait du *leadership* en matière de SST, mais il est reconnu que c'est au niveau des superviseurs qu'il existe une corrélation entre le rendement en matière de SST et le *leadership*. Il faut donc les soutenir et les outiller pour qu'ils développent cette expertise.

Le leader donne l'exemple

Votre comportement conditionne le respect que vous inspirez. Le *leader* doit être en accord avec ses convictions. Donnez l'exemple ! « Est-ce que les bottines suivent les babines ? » Est-ce que vos employés vous voient effectuer des tournées dans l'entreprise ? Respectez-vous les consignes de sécurité ? Portez-vous l'équipement de protection individuelle requis ? Intervenez-vous lors

d'un comportement non sécuritaire ? Vos procédures de production entrent-elles en conflit avec vos politiques de SST ? Vous êtes-vous adressé dernièrement à vos employés pour leur rappeler vos orientations ?

Le leader encourage ses employés à continuer

Le chemin qui mène au sommet est long et difficile. Le *leader* doit « regonfler », si nécessaire, le moral de ses troupes pour qu'elles poursuivent leur route. Reconnaissez-vous les contributions individuelles ? Montrez-vous à vos employés, de façon spontanée, qu'ils ont gagné ou atteint les objectifs ? Fêtez-vous les succès de façon sincère ?

Les méthodes de gestion classiques sont certainement utiles, mais le rôle du *leader* est d'amener ses gens à comprendre qu'ils font plus qu'exécuter des tâches. Celui-ci sait transmettre une vision intelligente et motivante de ce qui pourrait être réalisé, grâce à un effort commun. De plus, il sait donner du pouvoir aux personnes en étendant leur autorité. Le *leader* fait « bouger » les gens pour être plus qu'un *manager*. Chez vous, dites-moi, qu'en est-il ?

LE LAXISME DES CADRES SUPÉRIEURS : la porte d'entrée à une poursuite criminelle contre l'organisation

Soyons honnête ! Encore aujourd'hui, plusieurs cadres supérieurs croient que les activités de prévention pour assurer la santé et la sécurité du travail relèvent de la responsabilité des RH (ressources humaines).

Mais voilà qu'il y a un phénomène nouveau. De plus en plus de cadres supérieurs assistent aux sessions d'information touchant la SST, s'intéressent au sujet, font un plus grand suivi des activités de prévention dans leur entreprise et en discutent dans leurs réunions.

Certaines mauvaises langues diront « Ben oui... maintenant qu'ils savent qu'ils peuvent aller en prison... » D'autres, un peu moins sceptiques, diront : « De plus en plus d'entreprises adoptent une culture en prévention... et puisque la culture part des dirigeants... »

Qu'importe les raisons de cet intérêt grandissant... ce qui est important, c'est que tous comprennent l'importance du rôle des cadres supérieurs en matière de SST.

Ce rôle est tellement important que le législateur a prévu que la porte d'entrée d'une poursuite criminelle contre une organisation passe par les cadres supérieurs...

Un très bref rappel...

Le 9 mai 1992, une explosion souterraine est survenue à la mine de charbon Westray. Vingt-six travailleurs ont perdu leur vie à la suite de cette tragédie. Une enquête fut menée. Les résultats de l'enquête ont amené des accusations de négligence criminelle contre l'organisation et ses dirigeants. De fait, avant même l'ouverture officielle de la mine, neuf mois plus tôt, il était possible d'identifier des manquements très sérieux à la sécurité, que la direction de l'organisation ne pouvait ignorer.

Le rapport de la commission d'enquête qui suivit cette tragédie dénonça le laxisme des cadres de cette entreprise et fut des plus critiques¹.

Âme dirigeante... coupable ou non coupable ?

Avant les modifications apportées par le projet de loi C-45, le *Code criminel du Canada* imposait à la poursuite un fardeau très lourd à surmonter lorsqu'elle désirait accuser une

compagnie (une personne morale) de négligence criminelle. La poursuite devait démontrer que l'« âme dirigeante » de la « compagnie » (président, vice-président, membres du CA...) avait commis de la négligence criminelle personnellement. Et, par association, on pouvait accuser l'entreprise.

Ce fardeau étant très difficile à démontrer, le procès de la mine Westray n'a jamais débouché sur la condamnation de quiconque associé à cette tragédie.

Cette tragédie a conduit le gouvernement fédéral à réfléchir sur les amendements qui devraient être adoptés au *Code criminel du Canada*, pour faciliter les poursuites criminelles contre les organisations.

Désormais, l'organisation peut se voir accuser par le biais des comportements de ses agents, à condition que ses cadres supérieurs se soient écartés, de façon marquée, de la norme de diligence qu'il aurait été raisonnable d'adopter, dans les circonstances, pour empêcher la survenance de l'accident ayant causé le décès ou une blessure grave à un employé.

L'organisation, ses agents et ses cadres supérieurs visés !

Le projet de loi C-45, maintenant la loi C-21, facilite la poursuite contre les organisations. Deux entités peuvent concourir à engager sa responsabilité : les agents et les cadres supérieurs.

D'abord, précisons que le terme « organisation » a été défini de manière très large au *Code criminel*. Évidemment, les entreprises sont visées par celui-ci. Mais sachez que sont aussi concernés les municipalités, les organismes, les syndicats professionnels et les associations de personnes formées pour atteindre un but commun.

Par exemple, l'Association des Chevaliers de Colomb est une organisation au sens de cet article.

Ses agents... une grande famille !

Bien sûr, les employés sont des agents de l'entreprise. Mais saviez-vous que vos entrepreneurs le sont également en vertu du *Code*

criminel ? Vos administrateurs aussi ? vos associés ? vos membres ? votre mandataire ? et même votre directeur financier est visé par le terme « agent ».

En effet, tout ce beau monde représentent des agents de l'entreprise et peuvent, dans certaines circonstances, engager la responsabilité criminelle de l'organisation.

Ses cadres supérieurs... pas tous des grands boss !

Évidemment, un président ou un vice-président sont des cadres supérieurs. Le directeur d'usine risque aussi d'être considéré, par son niveau de responsabilités, comme étant un cadre supérieur de l'organisation.

Mais, attention. Le titre n'est pas nécessairement déterminant. Par exemple, un coordonnateur en SST jouant un rôle important dans l'élaboration des orientations de l'organisation visée, ou assurant la gestion d'un important domaine des activités de celle-ci, peut être considéré comme un cadre supérieur.

Le sont aussi, dans le cas d'une personne morale, l'administrateur, le premier dirigeant ou le directeur financier.

Pourquoi le législateur a-t-il voulu inclure le directeur financier ? C'est simple. N'est-il pas la personne qui pourrait avoir un pouvoir sur les sommes allouées à l'investissement de la prévention au sein de l'organisation ?

De fait, le législateur a voulu lancer un message clair que les personnes ayant une importante responsabilité, et le pouvoir de prendre des décisions sur la sécurité des employés, pourraient être considérées comme des cadres supérieurs pouvant engager la responsabilité de l'ensemble de l'organisation.

Les cadres supérieurs : la porte d'entrée vers une poursuite contre l'organisation...

Ainsi, deux acteurs peuvent engager la responsabilité de l'organisation : l'agent et le cadre supérieur.

Selon l'article 22.1 du *Code criminel*, pour prouver la négligence criminelle de la part d'une organisation, la Couronne doit répondre à deux conditions :

S'agissant d'une infraction dont la poursuite exige la preuve de l'élément moral de négligence, toute organisation est considérée comme y ayant participé lorsque :

- a) *d'une part, l'un de ses agents a, dans le cadre de ses attributions, eu une conduite – par action ou omission – qui, prise individuellement ou collectivement avec celle d'autres de ses agents agissant également dans le cadre de leurs attributions, vaut participation à sa perpétration;*
- b) *d'autre part, le cadre supérieur dont relève le domaine d'activités de l'organisation qui a donné lieu à l'infraction, ou les cadres supérieurs, collectivement, se sont écartés de façon marquée de la norme de diligence qu'il aurait été raisonnable d'adopter, dans les circonstances, pour empêcher la participation de l'infraction.*

Voyons comment s'appliquera cet article.

Condition n° 1 – Un des **agents** de l'entreprise a, dans le cadre de ses fonctions commis un acte prohibé et était dans un état d'esprit coupable.

Par exemple, si un superviseur omet de vérifier si l'employé possédait la formation nécessaire pour accomplir son travail de manière sécuritaire et, qu'à cause de ce manque de formation, un accident mortel survient.

De l'avis de certains juristes, pour engager la responsabilité de l'organisation, le nouvel article 22.1 du *Code criminel* n'exige pas la démonstration de l'état d'esprit coupable de l'agent (c'est-à-dire un comportement d'insouciance téméraire et déréglée à l'égard de la vie). Le simple fait de démontrer que l'agent a agi de manière à compromettre sérieusement la sécurité du travailleur suffit pour répondre à la première condition de l'article 22.1 du *Code criminel*.

Selon cette école de pensée, la démonstration de l'esprit coupable n'est donc pas essentielle pour répondre à la première condition de l'article 22.1 du *Code criminel*.

Or nous ne partageons pas cet avis. *S'agissant d'une infraction criminelle nécessitant la preuve de l'élément moral de négligence*, tel qu'il est stipulé dans le libellé même de l'article 22.1 du *Code criminel*, il est difficile de croire que l'on puisse permettre la démonstration d'une faute en matière criminelle d'un agent, sans la preuve de l'état d'esprit coupable de celui-ci.

Cette première condition serait trop facile à atteindre. La Couronne s'acquittera de son fardeau simplement en démontrant l'acte prohibé.

Condition n° 2 – Le ou les cadres supérieurs se sont écartés, de façon marquée, de la norme de diligence qu'il aurait été raisonnable d'adopter dans les circonstances, pour empêcher la participation à l'infraction.

Pour la Couronne, c'est le comportement des cadres supérieurs qui est la porte principale d'entrée pour engager la responsabilité de l'organisation.

Il est impératif de faire la démonstration que les cadres supérieurs ont agi avec témérité et insouciance de manière que leur comportement se démarque de ce qu'il aurait été raisonnable d'adopter dans les circonstances.

Évidemment, on ne pourra raisonnablement reprocher à un cadre supérieur de ne pas s'être personnellement assuré que l'employé était muni d'un harnais de sécurité. Cette responsabilité relève généralement des cadres de premier niveau.

Par ailleurs, si le cadre supérieur a refusé de prévoir, dans son budget, les fonds suffisants pour faire l'acquisition des harnais, et que ce problème est évident, il pourrait être accusé d'avoir agi avec insouciance et témérité à l'égard de la vie, dans le sens qu'il s'est « écarté de façon marquée du standard de diligence attendue dans les circonstances... »

Un constat : les cadres supérieurs qui dirigent une organisation structurée d'un point de vue prévention, où l'on prévoit des objectifs en santé et sécurité du travail dans les orientations de l'entreprise, pourront difficilement être accusés de s'être *écartés de*

façon marquée de la norme de diligence qu'il aurait été raisonnable d'adopter dans les circonstances pour empêcher la participation à l'infraction.

Le défi du procureur de la Couronne, pour obtenir la condamnation de l'organisation, porte sur le comportement des cadres supérieurs de l'organisation.

Ce n'est que lorsqu'un comportement s'écarte, de façon marquée, de la norme de diligence qu'il aurait été raisonnable d'adopter dans les circonstances pour empêcher la participation à l'infraction, que l'organisation se verra imputer une responsabilité criminelle.

Si la santé et sécurité fait partie des orientations stratégiques de l'organisation, la Couronne aura tout un défi à relever afin de démontrer que les cadres supérieurs de l'organisation se sont écartés, de façon marquée, de la norme de diligence que l'on peut s'attendre d'un cadre supérieur en matière de santé et sécurité du travail.

La solution ? Bâtir une culture en SST !

Un fait évident ressort de toute la documentation publiée par les chercheurs sur le profil des entreprises ayant une culture en SST. La culture d'une organisation est grandement influencée par la culture favorisée par les cadres supérieurs. S'ils croient à la santé et sécurité du travail, ils prendront les mesures nécessaires pour s'assurer que l'organisation accorde une place importante à la SST dans les orientations stratégiques.

Dans ce contexte, la poursuite contre une organisation repose sur la philosophie de ses cadres supérieurs.

1 Voir l'article de la page 10.

LA CULTURE SST : on récolte ce que l'on sème !

Tous les périodiques consacrés à la santé-sécurité du travail traitent régulièrement de la culture SST. De nombreuses conférences locales et internationales exposent les bienfaits d'une culture préventive. Bien plus qu'une mode passagère, le développement d'une culture préventive est un incontournable pour qui désire un changement durable en SST. Et la bonne nouvelle pour vous, dirigeant d'entreprise, c'est que vous êtes le porteur de la culture SST dans votre entreprise. C'est vous qui pouvez amener cette culture là où vous le désirez !

Une culture à toutes les sauces

Vous comprenez d'emblée que la culture d'une entreprise ne s'applique pas seulement au champ de la santé-sécurité. Toute organisation a sa propre culture, que ce soit dans les sphères de la production, de la qualité, des relations de travail, etc. Il y a autant de cultures que d'organisations. Les cultures résultent de l'histoire de l'organisation, des choix qui ont été faits, des croyances et valeurs des dirigeants, des gestionnaires et des employés.

Quand on réfère à la santé-sécurité, on doit également préciser que chaque entreprise a une culture, que ce soit celle où l'on valorise la prévention ou, par exemple, une culture de témérité ou de laisser-aller. Il y a des cultures plus favorables à la prévention que d'autres.

Nous définissons la culture SST ainsi : C'est essentiellement la somme des valeurs, des croyances, des attitudes et comportements ainsi que des rituels, intégrés à tous les niveaux de l'organisation, qui déterminent la façon dont l'ensemble du personnel, de la haute direction jusqu'aux employés de production, pensent et agissent vis-à-vis la sécurité.

Une bonne culture en SST est une culture où l'on recherche l'amélioration continue en SST, la réduction des risques reliés au travail, le bien-être de la main-d'œuvre.

Lorsqu'on décortique les cinq éléments qui composent la culture, on se rend vite compte que certains de ces éléments ne sont pas visibles pour un observateur de l'entreprise. En effet, comment, même en observant atten-

tivement les employés et les gestionnaires, peut-on connaître les valeurs personnelles de chacun et leurs croyances ? C'est la partie immergée de l'iceberg de la culture. Et il est estimé que cela représente 90 % de la culture. Ce que l'on voit, par ailleurs, ce sont les comportements et les rituels. On peut même les mesurer. Ce sont vos indicateurs de la culture SST dans l'entreprise. L'observation des comportements de vos gestionnaires et de vos employés vous donnera un bon portrait de votre situation et de leurs valeurs respectives.

Des exemples éloquentes

L'histoire moderne est remplie d'exemples d'accidents industriels majeurs dont les causes se rattachent à des cultures de SST déficientes.

Tous se souviennent de l'explosion de la navette spatiale Columbia, en 2003. On pense évidemment à des défaillances techniques pour expliquer cet accident qui s'est produit à l'entrée de la navette dans l'atmosphère terrestre : l'accident résultait d'un dommage causé deux semaines plus tôt lorsqu'un morceau d'isolant, s'étant détaché du réservoir de carburant, avait endommagé l'aile de la navette lors du décollage. Or, lors de l'enquête officielle sur cet accident, ayant entraîné la mort de sept personnes, le comité a identifié que ce type de situation accidentelle devait, en fait, être relié à la **piètre culture de sécurité de la NASA**. Résultat de la devise de la NASA dans les années 90 « plus vite, mieux, moins cher » : le personnel affecté à la sécurité avait été réduit de façon dramatique, à la suite de coupures. L'efficacité était alors devenue le signal fort et la sécurité, le signal faible. Malheureusement, ceci a affecté les décisions et les actions prises, entre autres, lors des événements ayant conduit à la catastrophe¹.

Plus près de nous, l'accident survenu à la mine Westray en Nouvelle-Écosse, en 1992, a été fort médiatisé puisqu'il a causé la mort de 26 personnes et entraîné les modifications, maintenant connues, au *Code criminel du Canada*, en matière de responsabilité criminelle des organisations (loi C-21). Là encore, le rapport d'enquête fait référence à la culture de SST présente dans cette entreprise. On y mentionne, entre autres : « C'est

simple, le *management* n'a pas inculqué à sa main-d'œuvre une mentalité axée sur la sécurité »². Ce type de culture SST peut entraîner de graves conséquences, tel qu'on a pu le constater dans ce cas.

Il faut retenir que la culture valorisée dans l'entreprise influence les décisions, les actions et les comportements des gestionnaires et des employés. Vous devez donc vous y attarder sérieusement pour réduire les accidents.

Dirigeant, votre rôle est déterminant dans la culture SST

La culture SST de votre entreprise est le reflet des valeurs SST véhiculées dans l'entreprise et partagées par tout un chacun. Les valeurs partagées sont ce que chaque membre de l'organisation considère bien, juste, vrai. C'est aussi l'importance accordée à quelque chose par rapport à d'autres possibilités³ (par exemple, choisir de respecter une procédure sécuritaire même si cela retarde le travail). La transparence, l'imputabilité, le respect de la personne, la communication, le partage des responsabilités en SST sont des exemples de valeurs.

Ces valeurs partagées sont directement issues de votre vision, comme dirigeant, et de vos propres valeurs personnelles. Cette vision est, en fait, le premier élément sous votre contrôle, mais il y en a sept autres selon Krause⁴ : votre crédibilité, votre collaboration, le *feedback* et la reconnaissance que vous démontrez, l'imputabilité des actions, la communication, la valorisation de la sécurité (dont votre visibilité en ce sens) et votre proactivité sur les questions de sécurité.

Votre rôle de dirigeant est donc déterminant dans le développement d'une culture SST. Par ailleurs, il semble que d'autres facteurs aient aussi une certaine influence dans la culture SST d'une entreprise : sa mission, l'environnement dans lequel elle évolue, ses ressources humaines et technologiques³.

Pour un changement de culture : procéder par ÉTAPES

Il ne suffit pas de dire que vous voulez qu'il y ait une meilleure culture de prévention dans l'entreprise pour que cela se réalise immédiatement. Cela prend du temps et du travail. Mais si vous réalisez qu'il y a beaucoup de place à l'amélioration, vous devez y consacrer des énergies. Parallèlement à vos efforts pour changer la culture en SST, vous devez vous assurer que la SST soit gérée de façon optimale dans l'entreprise, par exemple en adoptant un système de gestion. Il faut aussi corriger les postes ou les tâches à risque par des améliorations techniques. Il faut enfin prévoir des responsabilités en SST dans les descriptions de tâches de l'ensemble des gestionnaires et des employés.

Voici un aide-mémoire des étapes à suivre.

- **É** Évaluez les forces et les faiblesses de votre culture actuelle. Énoncez la vision de la culture sécurité que vous désirez et communiquez-la à toute l'organisation en établissant des objectifs et des priorités.
- **T** Allouez le temps requis et précisez des échéanciers.
- **A** Obtenez l'appui et la collaboration de toute l'équipe de gestion.
- **P** Élaborez un plan d'action. Quelle sera votre stratégie pour amorcer les changements de culture ? N'oubliez pas d'y mettre les ressources nécessaires : budget, personnel, indicateurs de performance (mesure), formation, etc.
- **E** Enclenchez la mise en application de votre plan. « Embarquez » tout le personnel dans votre stratégie et encouragez-les.
- **S** Suivez les résultats et procédez aux ajustements requis lorsque c'est nécessaire.

Si vous franchissez toutes ces étapes, alors vous connaîtrez le succès espéré dans l'amélioration de la culture SST au sein de votre entreprise. Bonne chance !

QUAND SST RIME AVEC RENTABILITÉ

Les accidents du travail coûtent cher à votre entreprise. Votre facture à la CSST en est un indicateur, mais vous devez aussi comptabiliser les coûts de l'absentéisme, du présentéisme, de la non-motivation du personnel, des pertes de temps associées aux arrêts de travail et à des bris d'équipement, des amendes pour la non-conformité de vos équipements, etc. Vu sous cet angle, l'accident est une non-valeur ajoutée et la SST est globalement perçue comme une dépense dans l'entreprise, dépense qu'il faut réduire ! Mais on peut le voir autrement en s'attardant sur les bienfaits d'une bonne culture en SST, culture menant à une plus grande sécurité et à la réduction des accidents.

Contrairement aux accidents, les efforts pour améliorer la SST et la culture ne doivent pas être perçus comme une dépense, mais plutôt comme un investissement dans votre entreprise, entraînant d'ailleurs un retour sur investissement (ROI) non négligeable. À preuve, une étude menée par la *Liberty Mutual*^{*}, en 2001, révèle que 95 % des dirigeants d'entreprises américaines soulignent que les investissements en SST ont un effet positif dans l'entreprise. Parmi ceux-ci, 61 % affirment même que leur entreprise obtient un retour sur investissement de 3 \$ pour chaque dollar investi en SST. De quoi faire réfléchir sur les retombées d'une culture SST.

Et, au-delà des considérations financières, il ne faut pas oublier la responsabilité sociale des entreprises face à la santé et à la sécurité des employés. Comme dirigeant, vous avez toutes les bonnes raisons de promouvoir une culture de la prévention.

* Liberty Mutual, *A Majority of U.S. Business Report Workplace Safety Delivers a Return on Investment*, 2001, [en ligne]. [<http://www.libertymutual.com>] (mai 2007)

¹ Columbia Accident Investigation Board Report, 2003, [en ligne]. [<http://caib.nasa.gov>] (mai 2007)

² RICHARD, P.K. *The Westray Story; A Predictable Path to Disaster*, 1997, [en ligne]. [<http://www.gov.ns.ca/enla/pubs/westray>] (mai 2007)

³ GAUTHEY, O. et G. GIBEAULT. *Développer une culture de sécurité au travail*, AFNOR, 2005.

⁴ KRAUSE, T.R. *Influencing the Behavior of Senior Leadership*, *Professional Safety*, 49 (6), 2004, 29-33 p.

LA MESURE DE LA PERFORMANCE EN SST : faites-en votre affaire !

En tant que dirigeant d'entreprise, vous êtes intéressé par la mesure des résultats et rien n'est plus normal. Toutefois, la mesure de la performance de votre entreprise est-elle limitée à sa simple perspective financière ? Se mesure-t-elle exclusivement sur la question des coûts et des gains ? Certes, toute entreprise a besoin de capitaux et les attentes des actionnaires sont un élément à ne pas négliger. Toutefois, les récents scandales, qui ont secoué le monde boursier, et la rapidité avec laquelle des organisations ont perdu leur crédibilité et leur réputation prouvent jusqu'à quel point la performance d'une entreprise ne se mesure plus exclusivement à son bénéfice. En effet, toute entreprise responsable sera soucieuse de gérer ses résultats en SST de la même façon qu'elle suit ses résultats financiers et ses données de production, de marketing ou de qualité.

Contrairement à la croyance populaire...

Vous êtes assurément très familier avec les indicateurs d'affaires qui font miroiter le succès de votre entreprise, mais l'êtes-vous autant avec les indicateurs de performance utilisés en SST ? Savez-vous s'ils sont pertinents pour votre entreprise ? Vous donnent-ils l'heure juste ? Par exemple, si on vous présente uniquement des données concernant le nombre d'accidents, le nombre de jours perdus ainsi que les coûts directs associés aux événements, sachez que ces chiffres peuvent être trompeurs et qu'ils camouflent peut-être le portrait réel de ce qui se passe en matière de SST dans votre organisation.

En effet, la réduction du nombre d'accidents ne signifie pas nécessairement une amélioration de votre performance en SST, comme plusieurs sont portés à le croire. Le fait que vos statistiques démontrent que vous avez eu cinq accidents en avril, et seulement un, en juin, n'est pas automatiquement une garantie que le milieu de travail est sécuritaire, que les risques ont été contrôlés et que votre personnel accomplit effectivement ses responsabilités en SST. C'est peut-être que vous avez tout simplement été chanceux. Est-ce à dire que ces mesures ne sont pas bonnes ? Malgré qu'il s'agisse d'indicateurs de performance négatifs ciblant les pertes, ceux-ci ont une certaine utilité afin d'indiquer si vos efforts passés ont porté des fruits ou pas, mais ils sont insuffisants pour vraiment rendre compte de la performance réelle de votre milieu en matière de SST.

La mesure en SST : le reflet de la culture

Pour mettre en place une véritable culture de prévention, il faut davantage qu'une gestion axée sur l'analyse des accidents passés. Il faut s'attarder sur des mesures d'indicateurs prédictifs des événements (indicateurs de performance positifs), qui tiennent compte de l'amélioration des conditions de SST et de l'intégration de celle-ci aux divers systèmes organisationnels. Aussi, l'engagement de la direction, la culture de l'organisation, la conformité des installations, les activités et les programmes de prévention, les comportements, etc., sont des indicateurs beaucoup plus efficaces en ce sens¹. Le choix des indicateurs de performance ira même jusqu'à refléter les valeurs et le type de culture que vous véhiculez ! En tant que dirigeant, vous devez être prêt à passer de la parole aux actes. Avec un discours clair et des gestes concrets, cette attitude risque d'être contagieuse et de se propager. Que pourrait-on demander de mieux ?

Bien choisir ce qu'on veut mesurer

Les diverses activités en SST peuvent générer un grand nombre d'indicateurs, mais tout mesurer est éternel et ne constitue pas nécessairement une valeur ajoutée proportionnelle aux efforts déployés. Aussi est-il important de bien choisir ce qu'on veut mesurer. Un bon indicateur doit d'abord être pertinent et avoir un sens pour vos gestionnaires qui auront à s'en servir². Un bon indicateur doit également être simple à comprendre, car il est utilisé comme moyen pour mesurer la réussite de vos programmes et activités implantés, y compris les domaines qui nécessitent une amélioration. Mais l'essentiel, c'est de choisir des indicateurs en fonction des objectifs et des enjeux actuels de votre organisation en matière de SST.

Une fois les indicateurs pertinents choisis, il faut leur attribuer des objectifs mesurables, comme un nombre ou un pourcentage à atteindre dans une période donnée. Il ne faut pas oublier également d'ajouter des critères de qualité aux activités mesurées. Par exemple, on peut facilement atteindre le nombre désiré d'inspections mensuelles, mais cela ne vous donnera aucune indication par rapport à la façon dont les tournées ont été effectuées, les éléments observés, les délais de mise en place des correctifs et les suivis réalisés. Par la suite, les indicateurs sont pondérés entre eux, afin d'obtenir une note globale qui pourra être suivie sur une période prédéterminée, soit d'un mois à l'autre, quatre fois par année, etc.

¹ ROY, M., S. BERGERON et L. FORTIER. *Développement d'instruments de mesure de performance en santé et sécurité du travail à l'intention des entreprises manufacturières organisées en équipe semi-autonome de travail*, IRSST, 2004, Rapport de recherche n° 099-060.

² VOYER, P. et M. PÉRUSSE. *Les tableaux de bord : des outils de gestion indispensables*. Travail et Santé, vol. 18, n° 2, 2002, pp. 42-47.

Dans l'exemple qui suit, l'entreprise Axis inc. a retenu des indicateurs de performance adaptés à ses besoins et à sa stratégie d'affaires qui sont les suivants :

Leadership en SST	20 %
Conformité des programmes	30 %
Formation et sensibilisation	30 %
Amélioration continue	20 %
TOTAL	100 %

L'entreprise Axis inc. s'est donnée comme objectif de compiler tous ces résultats de façon mensuelle. Ainsi, l'évolution de la note globale pourrait être, par exemple, de 78 % en janvier, et de 82 %, 84 %, 85 %, 80 %, 79 % et 75 % pour les mois subséquents. Ici, l'entreprise aurait à évaluer la cause des écarts obtenus afin d'améliorer les activités ou les programmes déficients.

Conclusion

Partant du principe que « on ne peut gérer ce qu'on ne peut mesurer », à titre de dirigeant, vous devez montrer l'exemple en matière de SST, tant par votre engagement que par le contrôle que vous exercez. En ce sens, assurez-vous bien que votre entreprise dispose de toute une gamme d'indicateurs quantitatifs, mais également qualitatifs, reflétant vos valeurs et votre vision en SST. Il en va de votre crédibilité et, qui sait, peut-être même de la valeur marchande de votre entreprise...

LEADERSHIP

Sous cette catégorie, les indicateurs choisis visent à mesurer la contribution active et l'engagement de la haute direction pour les questions de SST.

- Nombre de réunions tenues avec des comités de direction où la SST figurait à l'ordre du jour
- Nombre de visites effectuées dans l'usine, par la direction, à parler de sécurité avec les employés
- Etc.

CONFORMITÉ

Indicateurs permettant de vérifier que l'environnement de travail et les équipements sont conformes aux normes et règlements, et que les individus adoptent des comportements sécuritaires.

- Nombre d'inspections des lieux de travail réalisées
- Nombre de nouveaux risques identifiés
- Nombre d'enquêtes et d'analyses complétées (incluant les causes, les recommandations et le suivi)
- Nombre d'études ergonomiques effectuées
- Nombre d'employés activement impliqués dans les activités de prévention
- Etc.

FORMATION ET SENSIBILISATION

Vise à s'assurer que tous les employés ont la formation et les connaissances nécessaires pour effectuer leurs tâches en toute sécurité.

- Nombre d'employés ayant suivi la formation SIMDUT
- Nombre de superviseurs ayant suivi la formation *Enquête et analyse d'accident*
- Nombre de nouveaux employés ayant suivi la formation *Accueil et intégration en SST* dès la première semaine de leur arrivée
- Etc.

AMÉLIORATION CONTINUE

Permet d'évaluer les réalisations relatives à la politique SST et aux objectifs établis, et de déterminer si le rendement s'est amélioré.

- Nombre d'audits effectués (internes/externes)
- Nombre de correctifs apportés dans les délais prescrits
- Etc.

DES SÉMINAIRES CONÇUS SPÉCIALEMENT POUR LA HAUTE DIRECTION

Code criminel du Canada et lois en SST : obligations et diligence raisonnable

Bâtir une culture en SST... Un plus pour l'entreprise !

Pour plus de détails sur ces séminaires et en découvrir d'autres, visitez notre site Web : www.centrepatronalsst.qc.ca
Renseignements : 514 842-8401

DIRIGER UNE ÉQUIPE EFFICACEMENT sans définir les rôles, est-ce possible ?

Un *coach* sportif connaît le rôle de chacun de ses joueurs. Il s'assure qu'ils maîtrisent ce qu'ils ont à faire et leur fournit tous les équipements requis. De plus, pendant les entraînements ou les parties officielles, il rectifie le tir, rappelle les stratégies, s'assure d'un travail d'équipe efficace pour que chaque minute de jeu soit un pas de plus vers la victoire. En est-il de même dans votre équipe ? Réunissez vos membres, il est temps de confirmer le rôle de chacun !

En tant que dirigeant d'entreprise, quels sont vos objectifs ?

Certainement de produire la meilleure qualité au meilleur coût, de réduire les dépenses, d'augmenter la productivité et les profits, de dégager une image publique positive par des réalisations marquantes, et ce, tout en évitant une poursuite faute d'avoir respecté les lois en SST ou en environnement. Mais que signifie tout cela dans le quotidien de votre personnel de gestion et de supervision ? Ces objectifs sont-ils significatifs pour eux ? Le partage des responsabilités est-il clair ? Voilà quelques questions auxquelles nous répondons dans cet article.

Un partage clair des responsabilités

En vue de vous guider dans ce partage, le tableau ci-dessous vous présente les attentes que vous devriez avoir envers votre personnel, et ce, selon le niveau hiérarchique de chacun. Le fait de connaître davantage la façon dont chaque personne peut contribuer aux efforts en SST vous facilitera la tâche au moment d'établir des objectifs réalistes et d'évaluer les impacts sur les charges de travail, en plus de vous assurer que chacun dispose bien des ressources dont il a besoin et de pouvoir évaluer les rendements en fonction des objectifs SST.

RESPONSABILITÉS EN SST

DIRECTEUR DE LA PRODUCTION

En vue de l'atteinte de vos objectifs, il fait le suivi des activités de prévention et de la mise en place du plan d'action en SST. Il contrôle les résultats à l'aide des rapports comme : le registre des enquêtes et analyses d'accident et d'incident, le registre des inspections, les procès-verbaux du Comité de santé et de sécurité (CSS), le bilan de la formation en SST, etc. Il veille à la participation de chacun de ses représentants sur le terrain et à la prise en charge rapide des risques identifiés au quotidien. Il contrôle la mise en place des mesures préventives et voit à améliorer, de façon continue, les connaissances et les habiletés en SST de son personnel. Il vous informe périodiquement de tous les points qui engagent votre responsabilité en SST.

COORDONNATEUR SST

Il partage son travail entre la gestion de l'aspect financier, la gestion des lésions professionnelles et la coordination de la prévention. En plus d'élaborer le plan d'action, il voit à la réalisation des activités de prévention dans ces trois volets. Régulièrement, il fournit un état de la situation des lésions et des mesures préventives complétées et à venir. Selon les événements, il vous suggère les orientations à prendre tout en vous précisant les enjeux. Il s'assure de l'efficacité des règles de sécurité et des procédures de travail et voit au développement de nouvelles façons de faire. En outre, il agit comme *coach* auprès des superviseurs et du comité de SST.

SUPERVISEUR

Il veille à maintenir les lieux de travail sécuritaires. À cette fin, il effectue une tournée de son secteur, corrige les situations dangereuses, rappelle les consignes de sécurité, organise le travail de façon sécuritaire, voit au bon état des outils et des équipements. Il participe aux activités de prévention qui le concernent selon les procédures établies. Lors d'un accident, il voit à ce que l'employé reçoive une assistance médicale et enquête sur l'événement. Il identifie et, selon le cas, met en place les mesures correctives et préventives. Aussi, il voit à la réinsertion au travail des employés accidentés (assignation temporaire et réadaptation) et informe régulièrement son supérieur de ses actions en SST.

RESPONSABLE DE LA MAINTENANCE

Il voit à l'entretien de tous les équipements de production des établissements. Il établit les actions à prendre lors de plaintes ou de suggestions, en collaboration avec le directeur de la production et les superviseurs. Lors de l'installation de nouveaux équipements ou d'une modification des lieux de travail, il s'assure de considérer les aspects liés à la SST.

EMPLOYÉS

Chaque employé est responsable de travailler de façon à se protéger et à protéger ses confrères de travail, les clients et le public, le cas échéant. À cette fin, tous utilisent les méthodes de travail sécuritaires et respectent les règles et procédures de travail. S'ils constatent des risques ou des dangers, ils en informent leur supérieur immédiat et suggèrent des améliorations.

Note – Si vous souhaitez une description plus détaillée des responsabilités de chaque membre de votre entreprise, commandez-nous gratuitement le document intitulé : Le profil de compétences du Centre patronal de SST.

Établir le partage des responsabilités, ce n'est pas assez, il faut en parler !

Si établir le partage est une étape importante, le diffuser est certes essentiel, sinon crucial, si vous souhaitez des résultats. Voici quelques occasions pour informer votre équipe de vos attentes :

- les rencontres formelles ou informelles dans le cadre des activités de production
- les sessions de formation en SST où, préalablement, le supérieur immédiat précise ce à quoi il s'attend à la suite de la formation
- l'embauche de nouvelles personnes (cadres et employés)
- l'évaluation de rendement annuelle, etc.

Chaque fois que vous abordez ce sujet, vous rappelez, à votre équipe, l'importance que vous accordez à la SST et le besoin que chacun contribue aux objectifs à atteindre. Avez-vous communiqué votre partage des responsabilités dernièrement ?

Et la prise en charge maintenant ?

Si, effectivement, vous avez divulgué le partage des responsabilités, vous avez peut-être eu droit à des réponses comme : *J'ai assez d'ouvrage comme ça sans devoir en plus m'occuper de SST. Je n'ai pas le temps. Ça ne donne rien. Ce sont toujours les mêmes qui ont des accidents. Soyez tenace !* Chacun a ses propres besoins et il n'est pas rare de constater qu'ils ne sont pas toujours exprimés dans des termes clairs. Il est parfois nécessaire de relativiser la charge de travail que la SST peut représenter, de démontrer qu'il est possible d'intégrer ces responsabilités à son travail sans trop de difficultés et qu'ainsi, chacun profite d'une meilleure gestion de la SST.

Prenons en exemple le superviseur. Regardons quelques-unes de ses responsabilités afin de voir comment elles peuvent s'intégrer au quotidien.

Une première responsabilité : s'assurer que son secteur soit sécuritaire. Le superviseur qui a intégré cette habitude le fait généralement en même temps qu'il vérifie que tout le

personnel est en place, et dispose du matériel dont il a besoin. En identifiant et en corrigeant les dérogations les plus flagrantes qu'il rencontre lors de sa tournée, et ce, chaque jour, le superviseur s'évitera à coup sûr des accidents. Et hop ! un rapport d'enquête en moins ! D'ailleurs, les données sur les accidents révèlent que 5 % des accidents surviennent à cause d'une mauvaise tenue des lieux, situation qui peut être contrôlée justement grâce à de telles tournées.

Une deuxième responsabilité : entraîner et superviser ses nouveaux employés. Dans le feu de l'action, les mouvements physiques de la main-d'œuvre sont fréquents. Afin de réduire les risques d'accidents, le superviseur s'assure que tous ont participé aux formations spécifiques en SST. Il observe ses employés au travail, vérifie le respect des méthodes de travail, voit à fournir l'entraînement supplémentaire et corrige, au fur et à mesure, les lacunes qu'il constate. Selon sa philosophie, jamais il ne laisserait un employé exercé un travail sans s'assurer, lui-même, que celui-ci a été convenablement formé et entraîné.

Mes joueurs aussi ont besoin d'être équipés

Toutes les responsabilités demandent un intérêt, des habiletés et, parfois, une certaine réorganisation du travail afin d'avoir le temps nécessaire pour les accomplir. Par exemple, pendant l'enquête, il est pertinent de demander à un autre superviseur de prendre le secteur en charge ou d'identifier un remplaçant pour les problèmes les plus pressants. Voici quelques suggestions pour leur faciliter la tâche.

- Faites modifier les formulaires pour favoriser la prise de notes.
- Assurez-vous que tous soient formés dans la gestion des activités de prévention.
- Supportez-les lors de l'attribution d'une mesure disciplinaire.
- Intéressez-vous à leurs responsabilités et aux résultats obtenus.
- Envisagez un suivi et du renforcement à leur égard.
- Utilisez des indicateurs qui vous confirment une saine gestion de la SST à tous les niveaux.

Conclusion

Comme dirigeant, votre principal rôle est, à partir de l'analyse de la situation en SST, d'établir les objectifs et de les traduire en directives pour les gestionnaires. Par contre, à quoi servirait-il d'établir des objectifs sans un contrôle régulier de ceux-ci ? En contrôlant les activités et les résultats à une fréquence régulière, et en vérifiant la façon dont les problématiques sont identifiées, puis corrigées, vous serez en mesure de mieux combler les besoins émergents de votre personnel. En effet, une haute direction efficace, à l'image du milieu sportif, n'attend pas la fin de la saison pour agir, elle le fait en continu parce qu'elle sait qu'une excellente performance se construit avec l'accumulation de résultats remarquables. À vos marques, prêt, partez !

LE DIRIGEANT DU FUTUR

en SST

Les chefs d'entreprise ont bien des mandats à remplir. En plus de veiller à la bonne marche et à la pérennité de leur entreprise, ils ont d'autres responsabilités. Environnement, qualité, développement des compétences et... santé et sécurité des employés font aussi partie de leur quotidien. Convergence a rencontré un dirigeant d'entreprise manufacturière qui, à plusieurs reprises, a su s'y prendre quand est venu le temps de jouer pleinement son rôle en SST. Il s'agit de M. Germain Archambault, président et directeur général, Les Produits Polychem Ltée, à Saint-Jean-sur-Richelieu.

Convergence : *Que fabrique-t-on chez Polychem et quels sont les principaux risques d'accidents qui découlent de ses activités ?*

M. Archambault : Chez Polychem, nous transformons du matériel de plastique recyclé que nous recevons en ballot. Une fois lavé, le matériel de plastique est granulé et transformé pour être utilisable par nos clients. À partir des granules, billes ou flocons que nous préparons, de nouveaux produits de plastique peuvent être fabriqués.

Les risques d'accidents associés à notre procédé sont nombreux. Nous avons des granulateurs, des déchiqueteurs, des chariots élévateurs. Il y a manipulation de boîtes lourdes. Il y a beaucoup de mouvements dans l'usine. Il y a aussi beaucoup d'engrenages. Parmi nos autres risques, il y a le bruit, la chaleur et le travail en hauteur.

Convergence : *Quel est votre cheminement professionnel ?*

M. Archambault : Ingénieur chimique de formation, j'ai œuvré, depuis le début de ma carrière, dans les secteurs de la pétrochimie et du plastique. En novembre 2004, j'ai eu le mandat de diriger Polychem et de redresser l'entreprise. Dès mon arrivée, j'ai été en mesure de constater l'ampleur du travail à faire en SST. Il n'y avait pas de consignes de sécurité, pas de formation, des situations dangereuses à profusion, pas de système de cadenassage, etc. Je ne pouvais pas laisser travailler ces gens dans de telles conditions. Depuis, les choses ont changé.

J'aime bien travailler ici, chez Polychem. Comme nous sommes dans le recyclage, le côté « apport à l'environnement » me plaît beaucoup. Mais, surtout, je trouve une grande satisfaction dans le travail accompli en SST.

Convergence : *En tant que dirigeant, quelle est votre philosophie de gestion de la SST ?*

M. Archambault : Demandez aux employés de l'usine quelle est ma priorité entre la productivité, la qualité et la SST, et ils vous répondront que c'est la SST. Ceci étant mentionné, je tiens à être clair sur un point : nous ne sommes pas ici pour faire de la SST. Mais pour réaliser notre travail, il faut d'abord faire de la SST.

Ma philosophie de gestion repose sur la mise en place d'un milieu sain et sécuritaire. Si on ne tient pas compte de la SST dans un milieu à risque, on ne peut espérer avoir des opérations efficaces et productives. Voir quelqu'un travailler dans un environnement sécuritaire est donc important pour moi. Je trouve triste, par exemple, de voir un employé qui ne peut effectuer ses activités préférées durant la fin de semaine, parce qu'il s'est blessé au dos lors du travail. C'est comme si du temps lui était volé. Les impacts d'un accident sont aussi lourds pour l'entreprise. On perd une personne d'expérience, ce qui peut avoir un impact sur la planification du travail. L'employé blessé devra être remplacé par quelqu'un qui a peut-être moins d'expérience ou une personne qui aura à faire des heures supplémentaires. Un accident du travail a des conséquences néfastes pour l'organisation toute entière et pour l'accidenté. Cela va bien au-delà de la hausse de la cotisation à la CSST !

On ne peut pas travailler dans une usine non sécuritaire, tout comme on ne peut pas faire travailler quelqu'un dans une usine non sécuritaire. En tant que dirigeant, il faut assumer ses responsabilités pour l'entreprise, les travailleurs, leurs familles et la société en général. Ça va jusque-là !

Ma philosophie de gestion de la SST repose aussi sur l'importance de la présence du dirigeant. La direction doit voir et être au courant

de tout ce qui se passe. Par sa présence et son engagement, le dirigeant envoie un message clair. Les gens se disent : « il est présent, il voit et s'assure du suivi ». En étant présent, le dirigeant incite tout le monde à respecter les consignes SST en tout temps. De plus, il offre un appui aux superviseurs, qui l'apprécient parce qu'ils ont besoin de cet appui. La santé et sécurité, ça ne se délègue pas à une seule personne. Il doit y avoir un partage des responsabilités, en commençant par celles du dirigeant.

Convergence : *Par quoi avez-vous commencé dès votre arrivée ?*

M. Archambault : Dès mon arrivée, j'ai rencontré tous les employés afin d'amorcer le développement d'une relation. Aussi, il est important d'énoncer clairement les objectifs visés. Si ceux-ci ne sont pas clairs, le personnel ne s'y retrouve pas. Par la suite, nous avons mis en place un comité de santé et sécurité efficace et nous avons commencé immédiatement à opérer des changements. Lunettes de sécurité, protection auditive, bottines de sécurité sont donc apparues comme une nouvelle réalité pour les travailleurs. De plus, un programme d'entretien des lieux de travail a été instauré, puisque plusieurs accidents résultent d'un piètre entretien de ceux-ci.

Autre changement : nous avons donné beaucoup de formation en SST à nos employés. Chaque employé a dû suivre les diverses formations, spécifiques et générales en SST, qui le touchent. Les superviseurs ont été mis à contribution dans la diffusion de la formation auprès des travailleurs.

Finalement, nous avons demandé à nos employés d'être proactifs en SST. Nous leur avons suggéré, par exemple, de se poser les questions suivantes chaque fois qu'ils entreprennent un nouveau quart de travail : qu'est-ce qui a changé par rapport à hier à mon poste de travail ? Y a-t-il quelque chose de différent ? quelque chose susceptible de générer un danger ? Est-ce que je me sens bien aujourd'hui ? Suis-je concentré ?

Nous travaillons avec eux sur leurs attitudes et leurs comportements. Ce n'est pas en s'appuyant seulement sur des consignes, des



Nous apercevons ci-dessus M. Germain Archambault entouré de deux membres du comité de santé et sécurité, M. Gabriel Dupont, à gauche, et M. Alexandre Picotte, à droite. Selon M. Archambault, si on souhaite obtenir du succès en SST, il faut travailler avec ses gens et prendre les décisions avec eux.

écrits, des sanctions que nous pouvons espérer un changement en SST. Il faut aussi conscientiser les employés.

Convergence : Comment vous y êtes-vous pris pour obtenir des résultats ?

M. Archambault : Nous avons associé les gens à la réflexion et aux décisions. Il leur a été ainsi plus facile d'accepter les changements. Rien de pire pour un employé que de se voir imposer une nouvelle règle qu'il ne comprend pas. Il y a alors plus de chances de susciter de la résistance. Je tiens à mentionner une chose cependant : même lorsque les règles sont le fruit d'un travail collectif, on peut s'attendre à ce que certains montrent quand même de la résistance. Dans ce cas, rien de pire pour le gestionnaire que « d'embarquer » dans le jeu sans fin d'expliquer le pourquoi du pourquoi. On peut répondre aux interrogations de ces personnes, mais il vient un moment où l'on doit faire respecter la règle. À ces travailleurs, il faut dire que la consigne est là pour les protéger et que, s'ils ne la respectent pas, il va y avoir des consé-

quences. C'est dommage, mais il faut en arriver là. Et, la majorité du temps, quand cela se déroule ainsi, les personnes s'aperçoivent que le gestionnaire est sérieux et qu'il tient à leur sécurité.

Convergence : Avez-vous rencontré des difficultés en cours de route ?

M. Archambault : Évidemment, quand on apporte beaucoup de changements, ce n'est pas toujours facile. Il y a parfois de la résistance et il faut savoir persévérer. À ce sujet, il me vient en tête une anecdote intéressante : les gens m'ont rapidement mis au défi en me disant : « M. Archambault, ça va faire comme pour les autres qui sont venus avant vous. Vous allez promettre des choses que vous ne livrez pas ». Il n'en fallait pas plus pour que je m'attelle encore plus sérieusement à la tâche ! Aujourd'hui, ceux qui m'ont mis de la sorte au défi reconnaissent qu'il y a beaucoup de travail qui a été fait, et qu'on continue à en faire... Nos objectifs ne sont pas atteints à 100 %, mais ça évolue.

Une autre difficulté fut de convaincre les superviseurs d'intervenir. Dans un milieu comme le nôtre, il n'était pas facile, pour eux, de demander à un employé de porter ses lunettes, ses gants, ses protections auditives. Les superviseurs, plus habitués à gérer la production et les aspects techniques, ont soudainement eu à gérer les comportements de leurs employés. Ils ont trouvé cela difficile. Pour cette raison, le dirigeant doit encadrer ses superviseurs et les soutenir. Ce qui m'amène à dire qu'en SST, il faut être patient avec ses superviseurs; il faut aussi leur apprendre à être persévérants avec leurs employés quand on veut changer les comportements.

Convergence : Pour terminer, que conseillez-vous à un dirigeant qui désire que cela fonctionne en SST dans son entreprise ?

M. Archambault : Un dirigeant doit commencer par énoncer clairement ses intentions vis-à-vis la SST. Il doit aussi clairement exprimer son engagement personnel dans ce dossier. C'est lui qui va donner l'exemple. S'il traverse l'usine en omettant de porter ses protecteurs auditifs, qui sont obligatoires, cela ne marchera pas ! Il doit être prêt à prendre des mesures aussi. Par exemple, il peut mettre en place un comité SST mais, pour cela, il faut libérer des gens, leur fournir des ressources, etc. Il doit être prêt à allouer les ressources humaines et financières pour faire de la SST. À ce sujet, il faut savoir qu'il y a un retour important sur l'investissement en SST. Ce dernier est rarement immédiatement quantifiable mais, croyez-moi, il est réel et on le voit à moyen terme. C'est payant de faire de la SST !

ET SI UNE CONTRAVENTION À LA LSST coûtait 20 000 \$ à votre entreprise ?

Depuis quelques années, la CSST, notamment en raison de programmes ciblés (sécurité des machines, plan de construction, etc.), a eu de plus en plus recours aux poursuites pénales contre les entreprises et les individus qui ne respectent pas les règles de la SST. En effet, en cas de contravention à la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) ou à un règlement dans ce domaine, un employeur s'expose à recevoir un avis d'infraction. Mais voilà que dans deux décisions récentes, les tribunaux ont condamné les entreprises à la peine maximale prévue à la LSST : 20 000 \$. Il s'agit d'un fait inusité et tout dirigeant doit s'en soucier.

Les principales infractions

De façon générale, la CSST a recours aux articles 236 et 237 de la LSST, selon le type d'infraction commise, pour porter une accusation à l'égard d'un contrevenant.

Une infraction en vertu de l'article 236 de la LSST consiste, par exemple, à avoir omis de s'assurer qu'un travailleur utilise un équipement de protection individuelle (ÉPI), ou encore, à avoir utilisé un outil ou un équipement non conforme à une spécification prévue par le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* (RSST). L'employeur déclaré coupable d'une telle infraction s'expose à une amende minimale de 500 \$, jusqu'à un maximum de 1000 \$, plus les frais, pour une première infraction.

L'article 237 de la LSST vise plutôt une situation de mise en péril immédiate à la santé et à la sécurité d'un travailleur. La mise en péril constatée par un inspecteur de la CSST, dans le milieu de travail, suffit sans qu'une lésion ou un décès ne soit survenu. Bien sûr, une telle accusation est grave (la plus grave prévue à la LSST) et un employeur déclaré coupable d'une telle infraction s'expose à une amende minimale de 5000 \$ et à un maximum de 20 000 \$ pour une première infraction.

De façon générale, depuis le début des années 80, les juges, en l'absence de circonstances aggravantes, avaient pour pratique de condamner l'employeur à l'amende minimale soit, dans le cas de l'article 237 de la LSST, de 5000 \$.



En présence de circonstances aggravantes, la CSST peut indiquer au juge, dès l'avis d'infraction, qu'elle requerra une peine plus élevée que le minimum. Dans de tels cas, il est arrivé que des peines de 6000 \$, de 7000 \$, ou même, de plus de 10 000 \$ soient imposées.

Hormis ces quelques cas exceptionnels, on pouvait donc s'attendre à une sentence dans la basse échelle des possibilités prévues à la loi. Or, récemment, un juge de la Cour du Québec a rendu, le même jour, deux décisions condamnant à la sentence maximale (20 000 \$) deux entreprises ayant contrevenu à l'article 237 de la LSST.

Pour le juge Goulet, aucune circonstance atténuante ne lui permet de condamner les deux entreprises à moins de 20 000 \$. Dans le premier cas, *CSST c. L'Ami du Bois inc.*¹, le travailleur a perdu un bout de doigt en utilisant une machine « trafiquée ». Dans le second dossier, *CSST c. Distributions alimentaires Le Marquis inc.*², un travailleur s'est blessé en chutant après avoir reçu une décharge électrique lors du remplacement d'un socle d'éclairage.

À noter qu'il s'agit de dossiers où la victime a subi une lésion professionnelle, sans qu'il s'agisse de cas de décès. Traditionnellement, les sentences lourdes étaient imposées en cas de décès du travailleur.

Ces deux affaires ont été contestées par les employeurs respectifs à la Cour supérieure.

Dans deux courtes décisions, le juge Mongeau a maintenu les amendes de 20 000 \$ imposées en première instance, surtout pour des raisons de « retenue judiciaire »³.

L'avenir nous dira si la position du juge Goulet trouvera des échos auprès des autres juges de la Cour du Québec ou si elle demeurera plutôt isolée pour ce genre de cas.

Quoi qu'il en soit, un employeur n'a plus le loisir de penser que ses manquements aux règles de la LSST n'entraîneront que peu de conséquences financières pour lui... L'imposition de l'amende maximale, ça existe lorsque des circonstances aggravantes le justifient⁴.

Pour en connaître davantage sur cette question, rendez-vous sur le site Web du Centre patronal à l'adresse www.centrepatronalsst.qc.ca, sous l'onglet Gestion SST (mai 2007).

¹ L'Ami du Bois inc. c. CSST, 505-36-001058-066, Cour supérieure, juge Mongeau, 27-02-2007; la décision du juge Goulet de la Cour du Québec n'a pas été rapportée. Elle fut rendue le 25 mai 2006.

² Distributions alimentaires Le Marquis inc. c. CSST, 505-36-001059-064, Cour supérieure, juge Mongeau, 27-02-2007; voir explications note 1.

³ Voir supra notes 1 et 2.

⁴ La CSST a élaboré un guide, à l'intention des juges, proposant des barèmes d'évaluation des circonstances aggravantes et atténuantes. À ce sujet, voir l'affaire CSST c. Constructions Ferclau inc., TT 500-63-006081-027, 29 juillet 2003, où l'on réfère à ce guide.

COMMENT LE CENTRE PATRONAL PEUT-IL VOUS AIDER ?

Ce numéro vous convainc réellement qu'il est impératif d'adopter une gestion rigoureuse de la SST au sein de votre entreprise ? Bravo ! Notre objectif est atteint !

Mais voilà que vous sentez probablement que vous aurez besoin d'aide pour réaliser tout ce qui vous vient en tête. Plusieurs personnes devront être mises à contribution à travers toute votre entreprise. Et pour qu'elles puissent assumer leur rôle avec efficacité, elles auront sans doute besoin d'être sensibilisées, informées et formées. Allons, ne soyez pas découragé ! Il n'y a pas de quoi réduire votre élan ni votre optimisme, car nous pouvons vous aider...

Mais avant toute chose, vous voudrez probablement définir les responsabilités de chacun. Pour ce faire, nous vous suggérons d'utiliser notre collection *Les profils de compétences en SST*. Il s'agit d'un ouvrage décrivant les activités à réaliser en SST pour 14 postes clés – directeur des opérations, conseiller en ressources humaines, comptable, ingénieur d'usine, superviseur, etc. – et pour chacun d'eux, les connaissances, habiletés et attitudes requises sont énoncées. Vous trouverez ce document fort pratique pour élaborer votre programme de formation. Pour l'obtenir tout à fait gratuitement, voyez le bon de commande ci-dessous.

Par ailleurs, vous serez sans doute ravi d'apprendre que le Centre patronal peut répondre à la plupart des besoins de formation que vous aurez identifiés, puisque nous offrons des cours et des séminaires dans les trois volets de la SST : la prévention, le suivi des lésions professionnelles et l'aspect financier. Voici des exemples des sujets couverts dans nos 35 cours et 11 séminaires :

- les obligations de l'employeur et la diligence raisonnable
- les éléments nécessaires pour bâtir une culture en SST
- l'évaluation des risques dans un milieu de travail et les mesures de prévention à mettre en place
- les nombreuses facettes de la discipline pour des manquements aux règles de la SST
- les rôles et les responsabilités des superviseurs
- les rencontres de sécurité
- etc.

Tous nos cours et séminaires peuvent être donnés directement dans votre entreprise. Vous aimeriez que soit abordée une problématique particulière dans le cadre d'une conférence dans votre entreprise ? Alors, pourquoi ne pas communiquer avec nous pour en discuter ? Rappelez-vous que nos conseillers mettent leur expertise à votre service !

Pour obtenir une description de chacun des cours et séminaires offerts, consultez notre site Web – au www.centrepatronalsst.qc.ca – sous la rubrique « Cours et séminaires ». Pendant votre visite, ne manquez pas de jeter un coup d'œil à notre programmation des activités d'information ! Des colloques, des rencontres juridiques et médico-administratives, de même que des sessions d'information se déroulent tout au long de l'année. En visitant souvent notre site Web, vous vous assurez de ne rien rater...

RENSEIGNEMENTS

514 842-8401

reception@centrepatronalsst.qc.ca

À RETOURNER, PAR TÉLÉCOPIEUR, AU 514 842-9375.

- Je désire recevoir, par courriel, le document *Les profils de compétences en SST* offert gratuitement en format PDF (465 Ko).
- Je désire être régulièrement informé, par courriel, des activités de formation et d'information du Centre patronal.
- Je souhaite qu'un conseiller du Centre patronal communique avec moi pour m'aider à préciser les besoins de formation en SST dans mon entreprise.
- Je désire qu'un conseiller du Centre patronal communique avec moi pour discuter des possibilités d'organiser de la formation directement dans mon entreprise.

NOMPRÉNOM.....

ENTREPRISE.....FONCTION.....

ADRESSE.....VILLE.....CODE POSTAL.....

TÉLÉPHONE.....POSTE.....

TÉLÉCOPIEUR.....COURRIEL.....

NOM DE VOTRE ASSOCIATION MEMBRE DU CENTRE PATRONAL



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

500, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6

TÉLÉPHONE : 514 842-8401
TÉLÉCOPIEUR : 514 842-9375
www.centrepatronalsst.qc.ca