

S'offrir la SST en cadeau

- Pour des fêtes heureuses...
- La résistance au changement :
qu'en est-il ?
- La reconnaissance
et le *leadership*

vol. 28, n° 3
décembre 2012

FAIRE CIRCULER
ET COCHER

Direction

Ressources humaines

Services de santé

Production

Comité SST

Comptabilité

Autres

N° de convention 40063479
de la Poste-publications



CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC



CENTRE PATRONAL DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC

LE CENTRE PATRONAL, AU SERVICE DES ENTREPRISES !

Le Centre patronal de santé et sécurité du travail est un organisme à but non lucratif regroupant une centaine d'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 les entreprises à assumer le *leadership* de la gestion de la santé et de la sécurité du travail en leur offrant des services de formation et d'information dans ce domaine.

> convergence

La revue *Convergence* est publiée 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 :

Dominique Beaudoin, Thérèse Bergeron, François Boucher, Josette Boulé, André Cardinal, Denis Dubreuil, Dominique Lebeuf, Isabelle Lessard, Sylvie Mallette, Maryline Rosan

RÉVISION ET COORDINATION **Thérèse Bergeron**

ILLUSTRATIONS **Jacques Goldstyn**

CONCEPTION GRAPHIQUE **Folio et Garetti**

IMPRESSION **Impression BT**

Ce numéro a été tiré à 25 800 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.



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

SOMMAIRE

vol. 28, n° 3 — décembre 2012

S'OFFRIR LA SST EN CADEAU

MOT DE LA RÉDACTION

Pour bien finir l'année...

> 3

Un plan d'action en prévention, c'est plus qu'une résolution !

> 4

Offrez à votre entreprise un cadeau... ergonomique !

> 6

Emballiez-vous, pour vos procédures !

> 8

Pour que les fêtes de fin d'année soient heureuses pour tous !

> 9

Apprendre à composer avec la résistance au changement

> 10

La reconnaissance au quotidien passe par un solide *leadership* !

> 12

Le bien-être en cadeau

> 14

INFORMATION JURIDIQUE

« Party » ou pas... l'employeur demeure l'employeur !

> 16

Faites-vous un cadeau : la tranquillité d'esprit !

> 18

POUR BIEN FINIR L'ANNÉE...

MOT DE LA RÉDACTION

➤ Le mois de décembre est rempli de rituels où festivités de toutes sortes sont à l'honneur. Décorations de Noël, sapin et illuminations foisonnent de toutes parts, tant dans les rues, dans les habitations que dans les entreprises. Cela donne un air de fête. On a le vent dans les voiles. On s'imagine à l'abri de tout... ou presque ! Or la réalité peut se révéler tout autre si l'on ne fait pas preuve de vigilance.

La magie associée à cette période de l'année ne date pas d'hier : Perses, Égyptiens, Celtes et Romains l'ont tous célébrée pour souligner, entre autres, le solstice d'hiver. Avec toutes nos lumières scintillant ici et là, on est loin aussi de la période néolithique où, dans le temple mégalithique de Newgrange, en Irlande, la lumière du soleil n'entrait que le 25 décembre. Autre temps, autres besoins, que diriez-vous aujourd'hui de vous offrir des petits cadeaux en SST ? Ce *Convergence* vous en offre plusieurs !

En 2013, un plan d'action en SST : comment pourrait-on s'en passer, alors que tout converge pour favoriser la prise en charge de la santé-sécurité en entreprise ? C'est beaucoup plus simple qu'il n'y paraît de prime abord, et cela rapporte !

Un cadeau en ergonomie : cela vous dit quelque chose ? Il y a des règles du jeu à connaître. Êtes-vous un joueur de haut calibre ?

Vos procédures en SST sont-elles à jour ? Pourquoi ne pas profiter de cette période pour les revoir ou en émettre ? Bien sûr, tout cela peut amener des changements au sein de l'entreprise. Quelle pourrait être la résistance des employés alors ?

Dans ce numéro, vous trouverez également des astuces pour que les fêtes de fin d'année se déroulent bien, même si les animations de Noël sont nombreuses et variées.

On y parle aussi de reconnaissance et de *leadership*. Mais qu'entend-on par *leadership* ? C'est un processus par lequel un individu exerce une influence sur des gens afin qu'ils comprennent et partagent sa vision relativement à ce qui doit être effectué, et à la façon de s'y prendre alors. Ce processus permet de soutenir tant les efforts individuels que collectifs pour l'atteinte d'objectifs communs. Tous peuvent exercer un *leadership* en santé-sécurité. Le Centre patronal offre d'ailleurs une formation à ce sujet pour mieux vous préparer.

Le volet santé et mieux-être intéresse de plus en plus d'entreprises, plusieurs nous ont révélé leurs secrets pour amener les employés à s'échauffer pour mieux travailler : des conseils à suivre !

La rubrique juridique, elle, remet les pendules à l'heure au cas où l'on serait tenté de l'oublier : quoi qu'il arrive l'employeur demeure l'employeur. On a donc intérêt à ce que nos activités se déroulent sans anicroches. Il peut y avoir des conséquences criminelles, pénales et en droit civil, si vous ne faites pas preuve de diligence raisonnable. Voyez comment vous faire un petit présent pour éviter cela.

Tous ces petits cadeaux, bien préparés, avec buche de Noël, dinde, couronne de l'Avent et chants, peuvent constituer une richesse en soi. S'y attarder peut favoriser une plus grande culture en SST chez vous, pour les années à venir. Sur ce : *Feliz Navidad, Fröhliche Weihnachten, Buon Natale...* Bref, Joyeux Noël !

UN PLAN D'ACTION EN PRÉVENTION, C'EST PLUS QU'UNE RÉOLUTION !



PAR Sylvie Mallette

Avec l'année qui s'achève, il est de tradition de penser aux bilans et aux nouvelles résolutions où chacun est rempli de bonnes intentions, malheureusement, souvent oubliées en cours d'année. Dans votre cas, vous aviez pensé mettre sur pied un plan d'action en prévention en 2012, mais vous ne saviez pas trop comment vous y prendre. Ou vous n'avez jamais eu le temps de mener ce projet à terme. Dans le but de renverser cette tendance et de faire en sorte que vos intentions, pour la prochaine année, ne soient pas que des vœux pieux, nous vous présentons les grandes lignes pour élaborer votre plan d'action 2013. Et, ainsi, vous assurer un succès sans précédent.

AU BON DIAGNOSTIC : LE BON PLAN D'ACTION !

Certaines activités en santé-sécurité sont, sans doute, implantées dans votre entreprise, que ce soit l'enquête et l'analyse d'accident, l'inspection, les premiers secours, la formation/information, etc. Avant d'aller plus loin, il serait sage, toutefois, de procéder à une analyse de la situation actuelle, ce qui vous permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses des actions posées en SST et d'optimiser votre démarche. Voici quelques questions utiles en ce sens.

- Quels étaient les problèmes en SST à résoudre en 2012 ?
- Aviez-vous fixé des objectifs en SST aux employés ?
- Ont-ils été atteints ? complètement ou en partie ?
- Ces objectifs étaient-ils réalistes par rapport aux ressources disponibles ?
- Les mesures correctives ont-elles été implantées ?
- Le suivi comporte-t-il des lacunes ?

N'oubliez pas que, sans une volonté émanant de la haute direction, votre plan d'action ne pourra s'attaquer aux vrais problèmes et atteindre ses objectifs. Votre analyse devra donc tenir compte des orientations de la haute direction, du contexte de votre entreprise et des interventions extérieures. Par exemple, pensez à inclure les priorités émises par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), dans ses différents plans d'action (sécurité machine, jeunesse, construction). Êtes-vous bien certain qu'un nouveau procédé, une nouvelle machine ou de nouvelles substances n'ont pas été introduits dans un département sans que vous en soyez informé ?

SANS UNE VOLONTÉ ÉMANANT DE LA HAUTE DIRECTION, VOTRE PLAN D'ACTION NE POURRA S'ATTAQUER AUX VRAIS PROBLÈMES

Réfléchissez également aux nouveaux risques en émergence et aux nouvelles technologies, telles les nanotechnologies qui touchent plusieurs secteurs d'activité : automobile, aéronautique, énergie, électronique, agroalimentaire, etc. Sans oublier d'être vigilant par rapport aux nouveaux projets de lois ou aux modifications réglementaires en SST, qui peuvent s'appliquer chez vous.

DE L'ORDRE, S'IL VOUS PLAÎT !

Après avoir procédé à ce questionnement et à cette mise à niveau, par rapport à l'analyse des sources de risques et des besoins en matière de SST, il y a de fortes chances que vous vous retrouviez vis-à-vis plusieurs problèmes à résoudre. Comme il ne

sera pas possible de tout régler du jour au lendemain, il sera essentiel de prioriser les actions en fonction des besoins et des capacités de votre entreprise. Qu'est-ce qui doit être réalisé en premier ? Souvent, c'est le gros bon sens qui constitue le meilleur atout pour déterminer les priorités d'intervention. Par ailleurs, vous pouvez sélectionner d'autres critères tels que :

- le rapport coûts/bénéfices : par exemple, le choix des actions en prévention devrait viser la réduction des accidents les plus graves qui ont des conséquences importantes pour les employés et qui coûtent cher à l'entreprise. Puis, il vous faudra évaluer le total des coûts attendus par rapport aux bénéfices escomptés d'une ou de plusieurs actions, afin de déterminer quelle solution est la plus rentable;
- la nécessité de se conformer à une exigence légale ou réglementaire (si vous avez des non-conformités, il devient impératif de prendre les mesures correctives appropriées le plus rapidement possible);
- la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à l'intervention et l'impact anticipé sur votre entreprise.

Une fois les priorités identifiées, il s'agit de déterminer les objectifs spécifiques à atteindre. Il est important que les objectifs sélectionnés soient formulés avec la participation des personnes concernées et qu'ils respectent la volonté de la direction. Afin que les objectifs soient clairement définis, assurez-vous qu'ils correspondent aux critères suivants : réalistes et réalisables (à vouloir sauter trop de marches à la fois, on risque de trébucher...), mesurables et définis

dans le temps (de telle sorte que l'on puisse vérifier s'ils ont été atteints). Par exemple : réduire de 50 % les blessures aux yeux d'ici la fin de l'année pour les employés affectés au département d'ébavurage.

ET MAINTENANT, PARTICIPATION !

Voilà donc vos problèmes priorisés. Vous savez où vous vous situez et, surtout, où vous voulez aller. Il reste donc à déterminer comment faire pour y parvenir : vous jetez tête première dans le feu de l'action ou prenez le temps de bien planifier et de structurer, étape par étape, les actions à entreprendre pour mettre en place les solutions retenues.

IL S'AGIT DE
DÉTERMINER LES
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES
À ATTEINDRE

La première option est attrayante, par son côté créatif, mais vous conviendrez qu'elle est mieux adaptée à un projet de vacances qu'à une démarche visant à éliminer les dangers à l'origine des accidents du travail. La deuxième possibilité est beaucoup plus rigoureuse, mais elle facilite grandement l'atteinte des objectifs fixés. L'outil qui peut vous aider : le plan d'action qui est, en fait, une feuille de route répondant à quatre questions fondamentales. **Le quoi** (quels sont nos objectifs, que veut-on atteindre comme résultats ?); **le comment** (quelles actions ou activités allons-nous mettre en place ?); **le qui** (de quelles ressources avons-nous besoin, qui sera responsable et imputable de chacune des actions ?); **le quand** (quel est l'échéancier prévu ou le temps nécessaire à la réalisation de chaque action ?).

LA FIN EST DANS LES MOYENS

Idéalement, toute cette démarche ne devrait pas s'effectuer en vase clos. Sans remettre en question votre expertise dans le domaine de la SST, la consultation et la participation (la direction, les départements concernés, les membres du CSS, les employés touchés, etc.) seront garantes de la réussite de votre plan d'action. Si, tout au long de la démarche, vous sollicitez la collaboration, l'expertise et l'appui de tous ceux qui auront à faire vivre le plan d'action, la résistance sera moins grande !

LA CONSULTATION
ET LA PARTICIPATION
SERONT GARANTES
DE LA RÉUSSITE
DE VOTRE PLAN
D'ACTION

Fastidieux tout cela ? Prendre le temps de détailler, sur papier, un plan d'action n'est pas du temps perdu, bien au contraire ! C'est un exercice qui vous permettra d'anticiper les difficultés, de voir venir les coups et d'évaluer le réalisme de toute la démarche (est-ce vraiment possible d'atteindre l'objectif visé avec les ressources actuelles ? le temps alloué, compte tenu du contexte actuel de l'entreprise ?). Rassurez-vous, l'investissement rapportera si le plan d'action est implanté et qu'il y a un suivi des activités, au fur et à mesure qu'elles se déroulent. Aussi, il vous sera ainsi plus facile de réajuster le tir, si nécessaire, avant la fin de 2013 !

OFFREZ À VOTRE ENTREPRISE UN CADEAU... ERGONOMIQUE !



PAR Denis Dubreuil

Nouvellement disponible sur le marché (publié en avril 2012), vous serez probablement parmi les premiers à jouer avec ce tout nouveau produit intitulé « Workplace ergonomics – A management and implementation Standard »¹. En fait, il s'agit d'une nouvelle norme publiée par le GROUPE CSA², présentant les paramètres à considérer pour la mise en place d'une démarche globale d'ergonomie axée sur le développement, la conception, la gestion et l'amélioration continue. Voici les règles du jeu.

QUI VEUT JOUER ?

D'abord, mentionnons que cette norme du GROUPE CSA, identifiée Z1004-12, est d'application volontaire. Vous l'implantez si vous le voulez : il n'y a aucune obligation spécifique. Autrement, vous pouvez simplement décider de vous en inspirer si vous avez l'intention de mettre en place une démarche en ergonomie. Mais soyez avisé : l'application intégrale de toutes les règles du jeu semble plutôt exigeante, à vous d'en juger !

APERÇU DES RÈGLES DU JEU

La norme est essentiellement divisée en 10 sections. Les sections 0 à 4 présentent une introduction et une mise en situation du programme d'ergonomie, tandis que les sections 5 et 6 exposent les éléments reliés à l'engagement et à la planification de la démarche. La section 7, elle, correspond à l'étape « d'action ». Elle constitue l'étape fondamentale permettant d'identifier les dangers de nature ergonomique, d'évaluer le niveau de risque et de mettre en place des mesures de contrôle. D'un point de vue « pratique », cette septième section est certainement la plus pertinente. Enfin, les sections 8 et 9 présentent les aspects relatifs à l'évaluation et à l'amélioration continue du programme d'ergonomie. Le tableau ci-contre présente les éléments qui nous apparaissent les plus intéressants pour chacune des sections³.

LES ANNEXES

La norme Z1004-12 inclut aussi deux annexes, dont la deuxième apparaît particulièrement intéressante. En effet, intitulée « Reference tools », cette section présente un total de 24 listes de vérifications à utiliser pour faciliter la mise en place de cette démarche. Ces listes rappellent plusieurs aspects à considérer lors de la mise en place d'un programme global en ergonomie, dont les éléments suivants : l'aménagement ergonomique d'un poste de travail, la posture assise, la posture debout, l'utilisation d'outils, le déplacement manuel de charges, l'éclairage au poste de travail, les considérations cognitives...

METTEZ EN PLACE DES
« RÈGLES MAISON »,
SELON VOS INTÉRÊTS !

ON JOUE... À MOITIÉ !

Si votre objectif est d'obtenir une certification pour la norme Z1004-12, vous devrez mettre en place de nombreuses activités spécifiquement citées dans celle-ci. Or si vous êtes à la case « départ », en matière d'ergonomie, et à la recherche de renseignements pour mettre en place certains principes d'ergonomie dans votre milieu de travail, la lecture de cette norme pourra vous inspirer dans votre réflexion. En fait, il n'est peut-être pas nécessaire de vous amuser avec votre nouveau jeu selon la version intégrale ! Faites comme lorsque vous jouez au Monopoly : mettez en place des « règles maison », selon vos intérêts !

1. Il est possible de consulter la norme Z1004-12 au Centre de documentation de la CSST ou de l'acheter directement chez GROUPE CSA.

2. Canadian Standard Association.

3. Les renseignements indiqués dans le tableau correspondent à une traduction libre. Actuellement, la norme Z1004 est uniquement disponible en anglais.

PRÉSENTATION DE LA NORME GROUPE CSA - Z1004-12 EN QUELQUES MOTS-CLÉS

TITRE : *Workplace ergonomics – A management and implementation Standard*

SECTION ET TITRE	RÉSUMÉ DE LA SECTION
0 – Introduction	De façon générale, cette démarche, visant l'intégration de principes d'ergonomie, comporte plusieurs aspects dont l'engagement, la planification, l'application de mesures concrètes ainsi que le principe d'amélioration continue. Ces aspects permettent d'identifier et d'éliminer des dangers et de contrôler le niveau de risque résiduel.
1 – Objectifs et domaine d'application	Cette norme s'applique efficacement au volet « prévention » de la SST (ex. : développement, conception, amélioration continue) et non pas au volet « lésion professionnelle » (ex. : gestion des dossiers d'accident). Elle a comme objectif principal d'accroître la santé, la sécurité et le bien-être des employés.
2 – Ouvrages de référence	Cette norme fait référence à 14 publications, dont les trois suivantes : <ul style="list-style-type: none">• CAN/CSA-Z1000-06 (R2011) Gestion de la santé et de la sécurité au travail;• ISO 6385 : 2004 Ergonomics Principles in the design of work systems;• NIOSH Lifting Equation (1991).
3 – Définitions	Présentation d'une quarantaine de définitions, dont les suivantes : « Ergonomie » : discipline scientifique intégrant des interrelations associées à l'homme et à différentes composantes d'un système de travail, et ayant un objectif d'améliorer le bien-être de l'individu et d'optimiser la performance globale d'un système de travail. « Danger » : situation qui a le potentiel de blesser un travailleur. « Risque » : probabilité de la survenue d'une blessure et de la gravité de celle-ci.
4 – L'ergonomie dans un système global de gestion	Les principes d'ergonomie doivent être appliqués depuis la conception jusqu'à l'étape de production de biens et services, afin d'identifier les dangers et d'analyser le risque pour chaque composante du système de travail.
5 – Engagement, initiative et participation	L'engagement, le <i>leadership</i> et la réelle participation des gens sont essentiels à la réussite de cette démarche d'ergonomie. En ce sens, l'organisation devra assurer les aspects suivants : <ul style="list-style-type: none">• la promotion de l'ergonomie;• les ressources financières, humaines et organisationnelles pour la mise en place et le maintien de cette démarche;• la participation des gens de plusieurs niveaux hiérarchiques, dont : direction/supervision, ingénierie/achat, travailleurs;• une étape de revue du programme d'ergonomie par un représentant de la haute direction de l'organisation;• la mise en place et le maintien d'une procédure de communication (transmission d'un plan d'action ergo).
6 – Planification	L'organisation doit élaborer un plan d'action visant l'identification des dangers et le contrôle des risques. Cette planification doit également permettre de déterminer et de mettre en application les exigences légales en matière d'ergonomie (ex. : le <i>Code canadien du travail</i> pour les entreprises de compétence fédérale; le <i>Règlement sur la santé et la sécurité du travail</i> pour les entreprises de compétence provinciale). Enfin, l'organisation doit définir des objectifs mesurables illustrant la mise en place du programme d'ergonomie.
7 – Mise en œuvre	La démarche d'ergonomie doit prévoir une méthode d'identification et d'évaluation des dangers de nature physique, cognitive et organisationnelle auxquels les travailleurs pourraient être exposés. Puis des mesures correctives doivent être appliquées selon l'ordre suivant : <ol style="list-style-type: none">1) élimination du danger (ou substitution par une autre application);2) mise en place de mesures d'ingénierie (ex. : équipements, outils, machines, matériaux, procédés...);3) mesures administratives;4) équipement de protection individuelle (ÉPI).
8 – Évaluation du programme	En collaboration avec les représentants des travailleurs, l'organisation doit : <ol style="list-style-type: none">a) déterminer le niveau d'atteinte des objectifs établis;b) s'assurer de l'efficacité des mesures prises;c) permettre la mise en place du concept d'amélioration continue. Aussi, des mesures de surveillance et de contrôle doivent être enregistrées et conservées, afin de les évaluer périodiquement. Ces mesures incluent les activités suivantes : <ul style="list-style-type: none">• les tournées d'inspection axées sur l'ergonomie;• les situations à risque identifiées et éliminées;• les enquêtes effectuées;• les mesures de sécurité (ergo) réalisées;• l'enregistrement des statistiques des lésions musculosquelettiques;• la gestion des propositions provenant des travailleurs.
9 – Amélioration continue	L'organisation doit maintenir un mécanisme pour évaluer les possibilités d'amélioration continue, ainsi qu'un mécanisme visant la réduction du risque résiduel (dangers n'ayant pu être éliminés).

EMBALLEZ-VOUS, POUR VOS PROCÉDURES !



PAR **André Cardinal**

Si vous lisez cet article, c'est sans doute parce que vous ne croyez pas que la fin du monde arrivera le 21 décembre prochain. Aussi, êtes-vous peut-être en train de planifier vos actions pour l'année 2013. Voulez-vous une suggestion ? Pourquoi ne pas vous faire un cadeau et réviser vos procédures en santé et sécurité du travail ou... écrire celles qui vous manquent.

Une procédure est un document qui encadre une activité en santé et sécurité (enquête et analyse d'accident, inspection, etc.) ou dans n'importe quel autre domaine (assurance qualité, ressources humaines, etc.). Elle définit, de façon détaillée, comment une tâche sera structurée, et ce, dans ses moindres détails. Par exemple, dans le cas de l'assignation temporaire, la procédure indiquera les étapes à franchir, à la suite d'un accident, pour qu'une assignation temporaire ait lieu, les responsabilités de chacun des acteurs, les modalités d'évaluation de l'activité, etc.

En définissant, de façon formelle, une activité sous toutes ses facettes, on uniformise les actions, ce qui contribue à l'atteinte des objectifs.

UNE DISTINCTION

La procédure se distingue de la politique. Cette dernière énonce l'engagement de la direction dans un domaine particulier (SST, environnement, harcèlement, etc.), ainsi que les attentes qu'elle a envers l'ensemble des employés, afin de concrétiser cet engagement. La politique donne les orientations au personnel. Elle les aide dans la prise de décisions et dans leurs actions.

Les procédures, quant à elles, définissent le fonctionnement des activités qui seront implantées dans l'entreprise, afin de répondre aux orientations de la direction.

Vaut-il toujours la peine d'écrire une procédure ? De façon générale, une procédure est utile lorsqu'une activité requiert la participation de plusieurs personnes. En fait, plus il y a d'intervenants dans une activité, plus il est important de la structurer. Reprenons l'exemple de l'assignation temporaire. On peut facilement identifier plusieurs personnes qui auront à intervenir pour assurer le succès de l'activité : le superviseur, le personnel des ressources humaines, le médecin conseil de l'entreprise, etc.

De plus, lorsque l'on prend le temps de structurer formellement une activité, on risque fort d'identifier des situations particulières que la procédure devra prendre en compte. Par exemple, est-ce que votre procédure d'assignation temporaire prévoit comment agir si le médecin traitant refuse l'assignation proposée, ou si le travailleur néglige de rapporter le formulaire dans les délais prévus ? Tous les points doivent être éclaircis dans celle-ci.

Si on ne prend pas le temps de définir les étapes de l'assignation temporaire, les responsabilités des différentes personnes, les délais à respecter, etc., il y a un fort risque que l'assignation temporaire n'ait pas lieu. Rappelons qu'il est plus facile d'atteindre l'objectif visé par une activité si elle est clairement structurée, dans une procédure, et que celle-ci est, bien sûr, appliquée. Bref, si l'activité est encadrée.

Une procédure incomplète ou confuse ouvre la porte à l'improvisation et compromet les résultats.

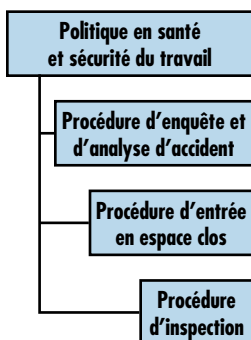
Vieux proverbe alaman¹

D'ailleurs, une procédure écrite est très utile à la formation des nouveaux employés. Aussi, puisqu'elle est écrite et accessible, toutes les personnes concernées peuvent s'y référer, à tout moment, au besoin.

En plus de décrire le fonctionnement de l'activité, la procédure indique comment les résultats seront évalués. Comme on dit : *What gets measured gets done* !² Toujours en lien avec l'assignation temporaire, il pourrait être intéressant d'évaluer le pourcentage de cas où une assignation temporaire a été réalisée, la réduction du nombre de jours d'absence du travail que cela a engendrée, etc.

D'ailleurs, même si tout va bien, il est recommandé de prévoir une révision des procédures au minimum chaque deux ans. De cette façon, on s'assure qu'elles sont toujours adaptées à l'entreprise et que les lacunes identifiées, au fil du temps, seront corrigées. De plus, lorsqu'une entreprise prend le temps de réviser régulièrement ses procédures et de faire connaître les changements effectués, elle démontre le sérieux accordé à celles-ci, ce qui favorise leur application.

→ suite à la page 17



1. Peuple germanique ayant vécu au 1^{er} siècle.

2. Traduction libre : les activités sujettes à une évaluation reçoivent toute l'attention requise !

POUR QUE LES FÊTES DE FIN D'ANNÉE SOIENT HEUREUSES POUR TOUS !



PAR Isabelle Lessard

Les fêtes de fin d'année sont généralement source de réjouissance. Et elles ne font pas seulement le bonheur des enfants, puisque les entreprises entrent dans la danse. Des fêtes sont organisées pour le personnel et on change un peu le décor quotidien en y ajoutant des décorations de Noël, des lumières colorées et compagnie !

Dans l'effervescence du moment, il ne faut quand même pas oublier nos principes de base en matière de sécurité, car les réjouissances pourraient prendre fin abruptement...

Voici un échantillon de situations pouvant entraîner des accidents sur les lieux de travail. En reconnaissez-vous ?

3 MINUTES POUR METTRE L'ÉTOILE... 3 MOIS POUR SE REMETTRE DE LA CHUTE !

Que celui ou celle qui, à la maison, n'est jamais monté sur une chaise pour mettre une décoration au sommet du sapin de Noël, lève la main ! Ah, je vous vois hésiter là ! Cette façon de faire, en prenant des raccourcis, se retrouve aussi dans bien des milieux de travail, et ce, à l'insu des gestionnaires ou des préventionnistes. N'oubliez pas que les personnes ayant à décorer les lieux (arbre, pose de guirlandes, etc.) n'ont peut-être pas facilement accès à l'équipement approprié pour travailler en toute sécurité. Ou encore, elles se disent que ça ne prendra qu'une minute ! Il est important que tous soient sensibilisés aux risques de chute, même si l'activité exercée est très exceptionnelle... et de courte durée. Prenez quelques minutes pour rappeler les bonnes façons d'agir et vous assurer que des escabeaux ou des échelles soient disponibles. Et n'oubliez surtout pas de sensibiliser aussi les employés de bureau !

Les décorations installées à l'extérieur posent un risque supplémentaire, puisque les surfaces peuvent être glacées, mouillées, raboteuses, inégales et j'en passe. Des mesures de sécurité, incluant le port de chaussures appropriées, s'imposent alors.

Enfin, l'enlèvement de ces décorations, lorsque les fêtes seront terminées, doit aussi être effectué de manière sécuritaire.

MON BEAU SAPIN, SOURCE D'INCENDIE

Quoi de plus agréable qu'un sapin naturel embaumant l'air ambiant ! Mais attention ! Il y a un risque d'incendie associé aux sapins naturels, si on ne tient pas compte des précautions qui suivent².

- L'arbre choisi doit être le moins sec possible.
- Le pied de l'arbre doit être continuellement immergé dans de l'eau.
- L'arbre doit être installé loin des sources de chaleur, à l'écart des zones passantes. Il ne doit pas bloquer ou restreindre les sorties.
- Il doit être maintenu en place solidement.
- Pour les décorations, des lumières conçues pour l'intérieur et homologuées par un organisme reconnu (ex. : CSA) doivent être choisies. Certaines ampoules, de type DEL, ne dégagent pas de chaleur. De plus, il ne faut pas surcharger les circuits électriques.

Enfin, il faut s'assurer que les rallonges et les fils électriques sont en bon état et ne constituent pas un risque de chute.

ET LE JOUR DE LA FÊTE...

La fête de Noël peut également être une source d'accident. Et, lorsque celle-ci est organisée par l'employeur, celui-ci a la responsabilité de veiller à la santé et à la sécurité du personnel.

S'il faut déplacer des tables ou des chaises, les règles habituelles, en matière de déplacement de charges, sont à respecter.

Si la fête de Noël se tient dans les locaux de l'entreprise (cafétéria ou autre), assurez-vous que des objets, rallonges électriques ou autres obstacles, n'encombrent pas les lieux et ne constituent pas des risques de chute.

Lorsqu'un buffet est servi, les règles d'hygiène sont également de mise pour éviter que les petits pains garnis ne donnent de gros maux de ventre ! Ainsi, les aliments chauds doivent être déposés dans des chauffe-plats ou des mijoteuses (en s'assurant qu'ils y séjournent le moins longtemps possible) et les plateaux de service des aliments froids mis sur de la glace concassée. Santé Canada recommande de jeter tout aliment laissé à la température ambiante plus de deux heures³. Enfin, deux règles doivent être respectées :

- à chaque aliment son plat : chaque fois que vous ajoutez des aliments au buffet, utilisez un plat propre ;
- à chaque aliment sa cuillère ou sa pince de service : chaque plat doit être muni d'un ustensile approprié pour éviter la contamination par contact des mains avec les aliments.

----> suite à la page 17

1. Notez qu'il est interdit d'utiliser des arbres résineux (sapin, pin, etc.) dans des lieux de rassemblement publics (ex. : hôtels, écoles, établissements hospitaliers.). Certaines municipalités interdisent également les sapins naturels dans les entreprises. Vérifiez avec votre service de prévention des incendies.

2. Ressources humaines et Développement des compétences CANADA. *Précautions en ce qui concerne les arbres de Noël naturels*, Bulletin d'information technique, N° 1988-02 [www.rhdcc.gc.ca] [septembre 2012]

3. Santé Canada. *Salubrité des aliments du temps des Fêtes* [www.hc-sc.gc.ca] [septembre 2012]

APPRENDRE À COMPOSER AVEC LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT



PAR **François Boucher**

Le changement est permanent. Dans toute entreprise, on doit composer avec ce dernier. Mais l'accepter n'est pas chose facile. Le changement, c'est exigeant pour les personnes, car il faut qu'elles s'adaptent et modifient leurs comportements.

Une récente lecture m'a permis d'en apprendre plus sur le sujet : *Le changement sans stress*, de Jean-Paul Lugan, 2010, Éditions Eyrolles¹.

Je désire partager avec vous deux réalités importantes concernant l'implantation d'un changement dans lequel les employés sont concernés, réalités dont il faut tenir compte si l'on veut réussir un changement. Cette lecture m'a aussi rappelé des souvenirs, vécus à la fin des années 1990, alors que, dans une scierie, nous devons implanter un programme de cadencage touchant plus de 300 employés. Les italiques sont de M. Lugan.

PREMIÈRE RÉALITÉ : un individu a trois cerveaux et chacun d'eux doit approuver le changement si on souhaite que ça réussisse

Selon l'auteur : bien qu'un individu puisse paraître être constitué d'une seule entité, il est en réalité le résultat de trois éléments indissociables et complémentaires que sont la tête, le cœur et le corps. Le corps pour agir, le cœur pour ressentir et la tête pour penser.

Pour gérer ces dimensions, l'être humain dispose d'une instance de décision composée de trois cerveaux : le cerveau animal (le corps), le cerveau émotionnel (le cœur) et le cerveau rationnel (la tête). Chacun de ces cerveaux a une fonction précise et essentielle.

LE CERVEAU ANIMAL

Le cerveau animal a pour mission de nous protéger. Il cherche à satisfaire les besoins de sécurité physique. Toute demande de changement passe d'abord par le cerveau animal. Il est le premier filtre. Se pose immédiatement la question du danger potentiel : « Suis-je en danger si je change ? Cela va-t-il me demander

des efforts supplémentaires ? » En lisant ces mots, je revois clairement certains employés de la scierie, où j'ai déjà agi comme coordonnateur SST, se braquant contre notre projet de cadencage, dès sa première annonce : « je n'aurai jamais le temps de mettre un cadenas pour chaque déblocage, ce que vous nous demandez est impossible ! », ou encore : « c'est trop de déchiffrer des fiches simplement pour retirer une pièce de bois coincée, ça fait 20 ans que je le fais sans paperasse et sans cadenas, et il n'est jamais rien arrivé ! » Les gars de la scierie parlaient ici avec leur cerveau animal.

LE CERVEAU ÉMOTIONNEL

Si le cerveau animal ne perçoit pas de danger potentiel, la demande de changement va poursuivre son chemin vers le cerveau émotionnel. Ce dernier va « sentir » la demande. « Est-ce que j'aime ou non ce qui m'est proposé ? » Le cerveau émotionnel est attiré par ce qui lui procure du plaisir, ce qui le rassure, le valorise. « Je n'ai jamais aimé les « patentes » électroniques qu'ils ajoutent sur les machines », me disait Donald, un bon diable presque retraité qui ne voyait pas d'un bon

œil notre projet. « Je serais prêt à faire du ménage dans l'usine pour éviter ça. Ça me surprendrait qu'ils finissent par mettre une patente électronique sur mon balai (rires) ». Donald parlait avec son cerveau émotionnel.

LE CERVEAU RATIONNEL

La demande de changement peut finir son voyage à l'étape du cerveau émotionnel mais, si elle est perçue comme plaisante, elle peut continuer son chemin vers le cerveau rationnel. Les informations seront maintenant traitées avec lucidité : « Est-ce bien, bon, pertinent, moral pour moi de changer ? » Le cerveau rationnel nous permet d'analyser, d'évaluer, de tempérer les affres des cerveaux animal et émotionnel en apportant un éclairage rationnel, plus froid et plus distant vis-à-vis de la situation qui est vécue. « J'ai réussi à apprendre à travailler avec un ordinateur, j'en ai même acheté un pour la maison. Et c'est vrai que c'est utile un ordi. » Ces propos viennent de Daniel, un opérateur à qui on avait demandé de transcrire, sur ordinateur, des fiches de cadencage. Daniel était en mode rationnel.

Ces trois cerveaux – animal, émotionnel et rationnel – peuvent choisir de s'opposer au changement ou, au contraire, de le faciliter, selon qu'ils le trouvent confortable, agréable et pertinent. Le gestionnaire, qui prend connaissance de cette première réalité, ne peut évidemment pas garantir le succès du changement dans son équipe mais, à tout le moins, il sera en mesure de relativiser certaines réactions humaines et de voir ces dernières comme faisant partie d'un processus normal, qui ne mettra pas nécessairement en péril son projet de changement.

1. Nous remercions les Éditions Eyrolles de nous avoir permis de publier ces extraits.

DEUXIÈME RÉALITÉ : il y a quatre grandes étapes à franchir pour intégrer un changement et chacune d'elle doit être vécue

Toujours selon l'auteur, il y a quatre étapes importantes pour intégrer un changement : le refus, la résistance, l'exploration et l'engagement. Le passage d'une phase à l'autre dépend du vécu de chaque individu. Certains vont bloquer à la première phase, tandis que d'autres vont cheminer jusqu'à l'engagement.

LA PHASE DU DÉNI OU DU REFUS

Le changement, pour qu'il soit sain et porte ses fruits, doit passer par une phase incontournable : celle de l'expression des résistances. Si on les accepte et les accompagne, elles deviennent alors constructives à double titre. Elles peuvent, d'une part, enrichir les évolutions proposées en apportant, aux pilotes du projet, une vision qu'ils n'avaient pas, voir des solutions complémentaires.

Le refus est aussi une façon de temporiser, de gagner du temps pour comprendre ce qui est proposé. Il est une arme pour stopper ou ralentir l'action, et tester la conviction de la direction et des superviseurs dans la conduite des transformations.

À la scierie, la première fois que nous avons parlé aux employés du projet de cadénassage, nous avons effectivement vécu cette étape du refus. Henri, entre autres, un leader naturel, affirmait carrément qu'il ne cadénasserait pas. Toutefois, ce que nous avons surtout obtenu des employés, à cette phase, ce sont des commentaires et des suggestions. Les écouter, et en tenir compte, a beaucoup aidé à ce qu'on passe à la deuxième étape d'intégration : la résistance.

LA PHASE DE LA RÉSISTANCE

C'est une phase où le refus laisse place à l'affrontement direct ou indirect, avec l'émergence de trois catégories de résistants : les opposants silencieux, les opposants exprimés et les opposants négociateurs. Les objectifs de cette résistance sont au nombre de deux : faire échouer le projet et garder l'ancien système ou négocier le prix à payer pour le changement. Durant cette phase, les manifestations des travailleurs peuvent être diverses : se murer dans le silence, demander d'ajourner le changement, s'opposer agressivement (grève, sabotage), faire la preuve que le changement ne pourra avoir lieu, ralentir le travail, refuser l'apprentissage, s'absenter.

Dans notre cas, nous avons bien traversé cette phase de résistance. Je crois que la mise en place de trois comités paritaires de cadénassage, dans lesquels les employés concernés étaient représentés, nous a aidés. Dans ces comités, à plusieurs reprises, de bonnes idées ont été partagées sur plusieurs détails techniques, comme les emplacements de poste de cadénassage. Ce qui a permis de bien vivre cette phase est, sans contredit, de laisser les gens s'exprimer, et de poursuivre en tenant compte de leurs idées.

LA PHASE D'EXPLORATION

Au stade de l'exploration, les travailleurs ont une attitude plus positive vis-à-vis le projet. Ils se prêtent au jeu et mettent en œuvre ce qui est demandé. L'adhésion n'est pas encore acquise, car ils sont en apprentissage et n'ont pas éprouvé encore les bienfaits du changement. Ils agissent avec maladresse, ils explorent les nouvelles méthodes, les nouveaux moyens, avec plus de volonté.

Pendant cette période, le besoin de soutien, de la part des superviseurs, est important pour contrer les doutes et favoriser un meilleur engagement. La patience est aussi de mise. Bien sûr, dans un projet comme le cadénassage, les formateurs internes représentent des ressources clés. Nous avons aussi beaucoup misé sur nos membres des comités paritaires de cadénassage pour la transmission de l'information.

LA PHASE DE L'ENGAGEMENT : UN RETOUR EN ARRIÈRE IMPOSSIBLE

Les employés se sont habitués aux nouvelles méthodes et outils. Ils voient beaucoup d'avantages, ils ont été écoutés, accompagnés, soutenus, et maintenant ils profitent eux-mêmes des effets positifs du changement.

Des employés qui, au départ, étaient contre le projet de cadénassage, nous ont affirmé ne pas savoir comment ils avaient pu travailler autant d'années dans « ces pièges à hommes ». Ils ont dit ne plus pouvoir se passer de ces protections. Le changement était donc accepté et intégré.

CONCLUSION

Les résistances jouent un rôle primordial dans la réussite d'un cycle de transformation. Résister n'est pas un non-sens, une déperdition d'énergie, un obstacle inutile qui fait perdre beaucoup de temps et d'argent. Les gestionnaires doivent éviter de mésestimer les résistances, car elles risquent de se durcir et de devenir le principal obstacle d'un changement. C'est donc dans la façon de gérer que se trouve une des clés du succès pour un changement réussi !

LA RECONNAISSANCE AU QUOTIDIEN PASSE PAR UN SOLIDE LEADERSHIP !



PAR Josette Boulé

En cette période des fêtes qui approche, n'y a-t-il pas meilleur moment pour se rappeler toute l'importance des gestes de reconnaissance à l'égard du personnel ?

Que l'on soit dirigeant, gestionnaire, superviseur ou membre d'un comité SST (CSS), tout un chacun est directement concerné par les impacts positifs des pratiques de reconnaissance. Pour les prodiguer tout au long de l'année, un *leadership* fort est essentiel. Bien utilisées, les pratiques de reconnaissance suscitent l'engagement du personnel envers la SST et l'entreprise. Elles contribuent à retenir les talents et à accroître la performance, non seulement en SST mais dans toutes les activités de l'entreprise.

LES BESOINS DE RECONNAISSANCE

Chaque année, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) organise, à travers la province, les *Grands Prix santé et sécurité du travail*. Ce concours permet, aux travailleurs et aux employeurs, de faire connaître leur innovation en vue d'éliminer les dangers présents en milieu de travail. En plus des concours régionaux, la CSST organise un *Gala national* auquel sont conviés les lauréats des quatre coins du Québec.

Si vous avez eu l'occasion d'assister au dernier gala, peut-être avez-vous constaté à quel point la reconnaissance peut apporter un sentiment de réussite et d'accomplissement personnel aux participants.

Peut-être avez-vous remarqué le visage souriant des récipiendaires. Il ne s'agissait pas d'un sourire calculé pour que la photo soit réussie, mais bien d'une mine réjouie. Elle faisait ressortir toute la fierté d'avoir été choisi pour participer au projet et soulignait l'appréciation, à l'égard d'une reconnaissance officielle, des capacités et du potentiel de chacun. Pour certains, l'émotion était à son comble. En outre, il n'est pas rare,

si vous êtes attentif, de constater que certains messieurs, au gabarit robuste, retiennent une petite larme de joie. En retournant s'asseoir, la fierté de transporter la plaque est palpable. Les mots de félicitations abondent de tous les côtés, les récipiendaires ne portent plus terre ! Si l'être humain a un profond besoin de réaliser son potentiel, de sentir qu'il a un rôle vital à jouer dans le succès de son entreprise, lors d'un tel événement, il y trouve son compte. Et, probablement que, parmi le public présent, plusieurs se sont dits : « j'aimerais bien, moi aussi, participer à un tel concours et me retrouver parmi les gagnants ».

Cet événement se veut annuel pourtant la reconnaissance, elle, peut et doit se manifester au quotidien. Les *leaders* le savent et agissent en ce sens ! Pourquoi ne pas tenter, comme eux, de créer des occasions de reconnaître la contribution de chacun ! À ce sujet, j'aimerais partager, avec vous, l'expérience de Prinoth Ltée, de Granby. Une entreprise dont le personnel est véritablement engagé en SST et où la reconnaissance se manifeste de bien des façons !

La multinationale Prinoth conçoit, développe et fabrique une gamme complète de véhicules utilitaires sur chenilles, comprenant les équipements de damage alpin. Les bureaux administratifs et l'usine sont situés à Granby et à Québec. On y retrouve plus de 300 employés œuvrant en ingénierie, opération manufacturière, administration, vente, service technique, service à la clientèle et distribution. La culture organisationnelle de l'entreprise favorise le travail d'équipe et le développement professionnel des individus, et ce, dans un cadre de gestion favorisant l'amélioration continue.

LES LEADERS S'ACTIVENT, PARTAGENT LEURS OBJECTIFS ET OUVERT AINSI LES PORTES AU SUCCÈS !

Récemment, M. Bruno Lévesque, chef du service entretien, génie usine et environnement de Prinoth, me faisait part des étapes accomplies avec son équipe, en vue d'améliorer les aspects liés à la sécurité électrique, lors des travaux de réparation et d'entretien des équipements de production. En fait, au moment où il prenait connaissance des changements requis en ce domaine, un employé de son équipe lui présenta une photo d'un travailleur protégé, de la tête aux pieds, avec une combinaison aux apparences d'un scaphandre. Sans hésiter, le travailleur lui a dit : « tu ne vas pas nous demander de porter ça, j'espère ! ». Constatant les inconvénients liés au type de vêtements de protection exigés, selon les niveaux de risque auxquels les employés étaient susceptibles d'être exposés, M. Lévesque a annoncé son objectif à son équipe : « identifier des méthodes de travail protégeant leur santé-sécurité tout en limitant, le plus possible, le besoin de devoir enfiler des vêtements de protection lourds,

encombrants et, surtout, peu confortables ». Conscient des appréhensions vis-à-vis le projet, M. Lévesque a démontré son souci de répondre aux besoins des travailleurs tout en leur signifiant l'importance de procéder, ensemble, à un changement, non seulement des méthodes de travail mais aussi de la culture en SST.

LES LEADERS COMMUNIQUENT !

Tout au long de l'implantation de ce projet chez Prinoth, les occasions de communiquer et d'échanger avec l'équipe de travail ont été fréquentes. M. Lévesque et son équipe ont discuté des besoins liés aux analyses des installations électriques en place, des besoins de formation à combler, du choix des équipements de protection individuelle appropriés, de la planification et de l'installation des étiquettes visant à renseigner adéquatement les travailleurs, de la sélection des outils, de l'élaboration des procédures de travail et de l'émission des permis de travail. Au moment de partager des renseignements importants sur la réalisation du projet, l'écoute active et l'ouverture étaient au rendez-vous. De plus, chaque fois que des idées ont été proposées, puis mises en place, M. Lévesque en a profité pour remercier les auteurs, individuellement et devant les pairs.

La communication combinée à la reconnaissance enlève votre vision et vos valeurs du mur pour les déposer sur le cœur et dans l'esprit de votre personnel exactement là où elles devraient être.¹

LES LEADERS FONT PREUVE DE CONFIANCE ENVERS LEURS COLLABORATEURS !

Chez Prinoth, le travail d'équipe a été grandement encouragé. De plus, en vue d'assurer un bon déroulement du projet, les travailleurs de la maintenance ont reçu une formation spécifique à la sécurité électrique. Quoi de mieux afin de permettre à chacun de contribuer au projet, de façon significative ? Le travail d'équipe, de la formation et des communications efficaces constituent des marques d'appréciation. Cela

encourage le travailleur à poursuivre ses efforts, renforce le sentiment de respect mutuel et crée un climat d'équité au sein de l'équipe de travail. En outre, chez Prinoth, les gestes de reconnaissance ne se sont pas arrêtés là. En effet, le projet « Arc Flash : protection contre les arcs électriques » a fait l'objet d'une vidéo, produite par le Centre patronal de SST. Lorsque François Boucher, conseiller SST au Centre patronal, et moi avons rencontré M. Lévesque, dans le cadre de notre projet, celui-ci a immédiatement proposé la collaboration d'un membre de son équipe : Michel Collin, électromécanicien et représentant santé-sécurité. M. Collin nous a présenté les étapes, les difficultés rencontrées, les impacts positifs d'avoir travaillé à la réalisation de ce projet, en équipe, et les avantages obtenus pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique de chacun des membres de la maintenance. La fierté d'y avoir pris part et la satisfaction de constater l'amélioration des pratiques de travail se lisaient dans ses yeux.

L'instauration de ce projet et le changement de culture qu'il a suscité aurait été impossible à réaliser sans la mobilisation des gens concernés. Le succès d'un tel projet passe par la capacité de chacun à travailler en équipe et par le fait que le gestionnaire croit véritablement aux bienfaits de la mobilisation et de la SST.²

EN CONCLUSION

La reconnaissance d'un gestionnaire à l'égard de ses employés porte des fruits, particulièrement lorsqu'elle rejoint leurs besoins. Au-delà de la rémunération, le personnel ressent un fort besoin d'affiliation et d'appartenance au groupe. Il veut également, même s'il ne l'exprime

pas toujours, réaliser son potentiel. Il a besoin de sentir qu'il joue un rôle vital dans le succès de l'équipe et de l'entreprise. À cette fin, la reconnaissance, qu'importe la forme, provenant d'un supérieur hiérarchique, par exemple, confirme à l'employé qu'il répond aux attentes de l'entreprise. Elle démontre que le supérieur croit dans les capacités et le potentiel de son employé. Une approche qui vaut son pesant d'or et renforce l'engagement des travailleurs envers leur organisation.

1. GOSTICK, Adrian et Elton CHESTER. *The Carrot Principle*, Free Press, New York, 2007, page 46.

2. De Bruno Lévesque.

LE BIENÊTRE EN CADEAU



PAR **Dominique Beaudoin**

Être en bonne santé physique, gérer son stress et les tracas du quotidien, est-ce que cela rime avec « mettre les chances de son côté » pour être heureux ? Difficile de penser que cela puisse nuire à atteindre cet idéal de vie ! D'ailleurs, plusieurs employeurs voient des avantages à favoriser le bien-être, car cela peut vouloir dire « garder ses employés en santé et, ainsi, retenir les talents ». Et si cela contribuait aussi à la bonne santé financière de l'entreprise, en diminuant les coûts d'absentéisme ? Des étirements du matin à l'installation d'un gymnase, en passant par des personnes-ressources spécialisées, regardons comment quatre entreprises ont offert, en cadeau, la promotion du bien-être à leurs employés !

AMENER LES EMPLOYÉS À S'ÉCHAUFFER ET À S'ÉTIRER POUR MIEUX TRAVAILLER !

MAAX Bath inc.

En 2009, Eugenio Cruz Lopez, chef expéditeur à l'usine de Lachine (250 employés), était découragé des nombreuses blessures au dos, aux épaules et aux avant-bras, survenues au centre de distribution. « J'ai alors proposé des exercices que je fais dans le cadre de mes cours d'arts martiaux. Je m'en suis tenu à des exercices de base, qui pouvaient se faire debout et contribuaient à réchauffer les parties du corps sollicitées; pas de *split*, bien entendu ! »

« Pour convaincre mon équipe, dit-il, j'ai comparé le corps à une machine : en début de quart, la machine n'est pas réchauffée et c'est là le moment le plus propice aux problèmes d'ordre mécanique ! »

Bien que l'entreprise se démarque en matière d'adaptation ergonomique des postes de travail, Daniel Fournier, superviseur SST, nous explique que les aménagements ergonomiques sont techniquement plus difficiles à

implanter au centre de distribution. Les séances d'exercices exécutés maintenant par les 30 employés de ce département, combinées aux rencontres SST journalières et aux bonnes méthodes de travail (comme le travail à deux), ont grandement contribué à faire baisser le nombre d'accidents. Et, bonne nouvelle : presque tous les employés de plancher (160) démarrent désormais leur journée avec une séance d'exercices.

Du côté des employés de bureau, une dizaine de personnes participent à un cours de yoga hebdomadaire offert sur l'heure du midi, depuis septembre 2012. Cette activité reconnue pour ses bienfaits contre le stress, a été lancée par Nancy Pombert, gestionnaire corporatif ressources humaines.

Société des alcools du Québec

Yvon Tardif, conseiller en prévention à la Société des alcools du Québec (SAQ) nous explique que, depuis deux ans, « la préparation au travail », soit l'implantation d'un échauffement et d'étirements ciblés avant celui-ci, fait partie des priorités des comités SST des centres de distribution de Montréal et de Québec, comptant respectivement

À Montréal, Éric Racicot, délégué SST, a « parti le bal » en dirigeant les exercices en groupe sur une base régulière. Il s'est fait aider, entre autres, par Jimmy Bourgault, également délégué SST et ancien disque-jockey (D.J.) ! De la chanson thème du film *Rocky*, en passant par les demandes spéciales des travailleurs, tous les moyens sont bons ! Parmi les personnes clés, on compte aussi Dominick Léger, représentant à la prévention, et Line Bussières, chef de service. Ces derniers insistent sur l'importance de créer des habitudes journalières : « on commence par la préparation au travail, on poursuit avec notre rencontre production et SST, puis on distribue les tâches de la journée. »

À Québec, une aire d'exercices a été aménagée et, pour l'inaugurer, un kinésologue était sur place afin de montrer, aux employés, comment bien effectuer leur échauffement. Dans les semaines qui ont suivi, des coupons de participation, à des tirages, ont été distribués à ceux qui s'étiraient. « L'idée, nous disent Francis Morissette, contremaître à la préparation, et Stéphane Petitclerc,



À la SAQ, de gauche à droite : séance de préparation au travail dans les centres de distribution de Montréal et de Québec, respectivement.

400 et 100 employés visés par ce programme. Au départ, il y a eu des kiosques d'information, avec des aide-mémoire des exercices à effectuer et une vidéo démontrant le parallèle entre l'importance de s'échauffer avant le travail comme avant le sport.

représentant à la prévention, c'était de leur faire goûter les bienfaits de cette habitude afin qu'ils l'adoptent d'eux-mêmes. On les encourage aussi en allant s'étirer avec eux. »

Pour terminer, précise M. Yvon Tardif : « à Montréal comme à Québec, la participation est grandissante et cela nous encourage à continuer de mettre en place des moyens pour faciliter l'intégration de cette bonne habitude. Comme dans les dossiers SST, il faut faire de bons suivis et s'adapter, car il n'y a rien d'acquis ! »

CMP SOLUTIONS MÉCANIQUES AVANCÉES LTÉE : UN COMITÉ DE SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE OCCUPÉ !

En 2007, Michel Labrecque, vice-président des ressources humaines, et ses collègues, ont récolté les fruits de leurs efforts soutenus en SST, en voyant leur cotisation à la CSST chuter, encore une fois, drastiquement ! Cette même année, Steve Zimmermann, président de l'entreprise, a demandé que la même formule soit appliquée pour les coûts d'assurances collectives. M. Labrecque mentionne avoir été vigoureusement soutenu, par M. Zimmermann et le comité de santé et mieux-être, pour améliorer la santé des employés. D'ailleurs, Bethie Gervais, présidente du comité et



Comité santé et mieux-être chez CMP Solutions mécaniques avancées Ltée.

opératrice de sérigraphie, à leur usine de 210 employés de Châteauguay, a été sélectionnée pour son *leadership*, son amour du sport et d'une saine alimentation. L'aménagement d'un terrain de volleyball était dans ses premières demandes : « depuis quatre ans, dit-elle, le terrain est très occupé et les équipes s'affrontent dans le plaisir. C'est bon pour gérer le stress et très motivant ! »

« Dans le comité, ajoute-t-elle, je suis très inspirée par Barbara Côté, coordonnatrice en santé-sécurité, elle structure nos rencontres et a l'œil vif pour repérer les opportunités. Bilans de santé, ateliers de nutrition (ex. : lecture des étiquettes, dégustation de recettes santé), commandes de paniers de fruits et de légumes locaux, voici un aperçu de notre ordre

du jour ! Nous avons aussi la chance de travailler en étroite collaboration avec le CSSS¹ de notre région, qui fait gratuitement la promotion du défi 0-5-30². Leur contribution fait la différence dans nos activités ! »

Résultats ? « Depuis 2007, souligne fièrement M. Labrecque, nous avons investi 40 000 \$ pour la santé et le mieux-être de nos employés et, depuis deux ans, nous épargnons annuellement 240 000 \$, en moyenne, en frais d'assurances collectives ».

FORMICA CANADA INC. : UNE DÉMARCHE GAGNANTE POUR UN GYMNASE BIEN REMPLI !

Diane Berniquer, directrice SST chez Formica Canada, rêvait de faire construire un gymnase. Or quand l'entreprise fut achetée par Fletcher Building, compagnie qui a comme valeur la promotion de la santé et du bien-être, elle a saisi l'occasion. Elle confia alors le dossier à Nadia Turgeon, contrôleuse d'usine et... précieuse alliée !



Séance d'entraînement physique dans le gymnase de FORMICA Canada inc.

D'abord, afin de susciter l'intérêt des employés pour de saines habitudes de vie, M^{me} Turgeon s'est intéressée au *Grand défi entreprise*³, qui comprend trois volets : l'activité physique, la saine alimentation et la lutte contre le tabagisme. Voici un aperçu de ce qui s'est déroulé des mois d'octobre 2011 à février 2012.

La prise de conscience

- Une conférence de Pierre Lavoie a été organisée. Cet ancien fumeur, qui ne pratiquait aucun sport, est aujourd'hui un réel motivateur !
- Un bilan de santé a été proposé. Sur 240 employés, 180 ont accepté l'offre. Certains employés de 50 ans ont appris qu'ils avaient plutôt un cœur de 80 ans. Ce fut un puissant élément déclencheur pour un changement d'habitudes de vie !

L'action et la récompense

- Un concours sur 13 semaines a été déclenché : 120 participants. Plus il y avait de saines habitudes au sein des équipes, plus on cumulait de points. Exemple de prix : un tour d'hélicoptère avec Guy Lafleur. Ça vous dit ?

Pour aider...

- L'entreprise a offert des cours d'entraînement physique : 80 inscriptions ! Comme les cours avaient lieu dans la salle de conférence, l'espace manquait et un gymnase fut construit en janvier 2012.
- Le CSSS de la région a participé au choix d'une meilleure nourriture, offerte dans les machines distributrices, et à la diffusion de capsules santé⁴ sur les écrans de l'entreprise, en plus de donner des outils concrets de lutte contre le tabagisme.

Résultats

- A la fin du concours, 22 fumeurs avaient diminué leur consommation et cinq n'avaient pas fumé du tout ! La perte totale de poids des 120 participants réunis équivalait à 5,8 m de tour de taille !

Pour continuer dans la bonne voie

Les diverses capsules santé continuent de circuler et les cours de conditionnement physique sont encore très populaires. M^{me} Turgeon entend souvent : « dans le gymnase de mon quartier, je ne me sentais pas à ma place. Ici, on est entre collègues, on a du plaisir et on s'encourage à ne pas lâcher ! »

CONCLUSION

Avoir de bons résultats en santé et sécurité du travail demande plusieurs ingrédients de choix : du *leadership*, l'appui de la haute direction et des gestionnaires, des outils créatifs pour susciter l'intérêt, des mesures préventives efficaces et, surtout, la collaboration des employés. Promouvoir de saines habitudes de vie requiert la même formule et peut aussi contribuer à la performance globale de l'entreprise. Les exemples présentés en témoignent ! Et il y a des projets pour tous les budgets ! Quel beau cadeau à offrir !

1. Centre de santé et de services sociaux.

2. Zéro tabagisme, cinq portions de fruits et légumes et 30 minutes d'activités physiques par jour.

3. <http://granddefientreprise.com>

4. <http://www.0-5-30.com>



INFORMATION JURIDIQUE

« PARTY » OU PAS... L'EMPLOYEUR DEMEURE L'EMPLOYEUR !

Quelques jours avant Noël, nombreux sont les employeurs qui, en guise de reconnaissance à leurs employés, organiseront ce qu'on appelle communément le « party de Noël ». Un petit cadeau bien mérité en cette fin d'année. Un « p'tit » verre de vin par ici, une « p'tite » bière par là et nous voilà de joyeux lurons.

La très grande majorité des travailleurs et des membres de la direction sont des gens responsables et raisonnables, et savent quand s'arrêter. Voilà le problème avec cet énoncé ! Nous avons bien dit « la très grande majorité » car, en effet, certains, dans le feu de l'action ou dans l'enthousiasme du moment, risquent de dépasser la « limite » et de « gâcher l'party » ! Examinons brièvement la responsabilité de l'employeur en regard de certains comportements ou événements qui pourraient survenir dans le cadre d'une fête qui se veut joyeuse !



PAR **M^e Maryline Rosan**

Nous le répétons pour la bonne forme, car vous le savez sans doute, qu'en vertu des différentes législations¹, l'employeur a de nombreuses obligations, dont celle de prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. Par ailleurs, dans le contexte spécifique d'une fête organisée par l'employeur, est-ce que celui-ci pourrait être tenu responsable de l'état d'ébriété d'un employé ? Jusqu'où va son obligation de diligence raisonnable ?

Pour réfléchir à ces questions, citons l'affaire *Childs*², jugement rendu en 2006, par la Cour suprême du Canada. Quoique cette affaire soit survenue en Ontario³, et dans une situation étrangère au monde du travail, plusieurs intervenants en santé et sécurité du travail se sont demandés, jusqu'à quel point ce jugement pouvait influencer ceux à venir au Québec, dans un contexte où l'hôte ne serait nul autre que l'employeur.

Dans cette cause, M^{me} Childs, devenue paraplégique à la suite d'un accident de la route causé par un conducteur ivre, intentait une action en responsabilité civile contre les hôtes qui avaient organisé cette fête. Elle a reproché à ces derniers d'avoir fait preuve de laxisme, puisqu'ils n'ont pas empêché leur invité, M. Désormeaux, de prendre sa voiture alors qu'il était en état d'ébriété. Cette cause, qui fut menée jusqu'au plus haut tribunal du pays, invitait les sept juges à répondre à une question fort intéressante, à savoir si un hôte social (ex. : ami) pouvait être tenu responsable envers les tiers qui pourraient être blessés par un de ses invités ivre ?

La Cour suprême commença par se poser la question, à savoir si l'on pouvait exiger les mêmes obligations de diligence à un hôte privé qu'à un hôte commercial. À l'unanimité, les sept juges répondirent par la négative. Selon la Cour suprême, on ne peut imposer la même obligation de diligence à un hôte privé (ex. : un ami), qu'à un hôte commercial (ex. : un bar). La législation entourant la vente de l'alcool impose un devoir de surveillance aux commerçants qui en tirent profit, ce qui n'est pas le cas de l'hôte privé. Le lien contractuel existant entre le propriétaire d'un bar et un client est donc différent du lien social qui caractérise une soirée privée. Toutefois, précise la Cour suprême, si les actions de l'hôte privé contribuent aux risques encourus par le tiers, par exemple en lui servant une grande quantité d'alcool, cet hôte privé pourrait être tenu responsable des dommages causés au tiers.

Pour évaluer dans quelle mesure les actions de l'hôte privé ont contribué aux risques encourus par le tiers, la Cour suprême a introduit un autre élément, soit celui de la « confiance raisonnable ». Pour des raisons de

commodités, nous reproduisons un extrait quant à la pertinence de cet élément : [...] *pour ce qui est du **facteur de la confiance raisonnable** aucun élément de preuve n'établit qu'en l'espèce, les invités se fiaient aux hôtes pour surveiller leur consommation d'alcool ou pour empêcher les invités ivres de conduire un véhicule. Alors que dans le contexte commercial, il est raisonnable de s'attendre à ce que le fournisseur agisse de manière à protéger l'intérêt public, on ne peut en dire autant de l'hôte social, de qui on ne s'attend pas qu'il surveille la conduite de ses invités pour le compte du public et qui ne s'engage pas à le faire.* (Notre souligné)

Considérant que les hôtes n'ont aucunement contribué à la consommation de boissons, et que chaque invité a amené sa propre consommation, ces derniers n'ont contribué aucunement à l'état d'ébriété de leur invité, ont conclu unanimement les sept juges de la Cour suprême. L'action de M^{me} Childs fut donc rejetée.

Le raisonnement de ce jugement pourrait-il s'appliquer au Québec et être transposé dans le contexte de la responsabilité d'un employeur vis-à-vis les tiers, à la suite d'un accident de la route causé par son employé ivre ?

D'entrée de jeu, précisons qu'on peut certainement affirmer, qu'en matière de responsabilité civile, ce jugement ne peut être transposé au Québec puisque, contrairement à l'Ontario, notre Régime d'assurance automobile empêche les recours civils intentés contre un conducteur fautif. Mais qu'arriverait-il si un dommage matériel ou une lésion, non relié à un accident de la route, survenait ? Par exemple, un travailleur, sous l'effet de l'alcool, se bagarre avec un tiers à sa sortie de la fête et le blesse grièvement ? Peut-on affirmer, comme certains auteurs l'ont fait,

1. Notamment, les obligations se retrouvent dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., chapitre S-2.1; le *Code civil du Québec* (L.Q., 1991, c. 64), la *Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q., chapitre C-12; la *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., chapitre N-1.1.

2. *Childs c. Desormeaux*, [2006] 1 R.C.S. 643, 2006 CSC 18.

3. La province de l'Ontario est régie par un régime en responsabilité civile différent de celui du Québec, soit le régime de *Common Law*.

que ce jugement vient confirmer une responsabilité limitée de l'employeur, puisque celui-ci est un « hôte privé » et non un « hôte commercial » ?

Avec respect pour l'opinion contraire, un tel raisonnement me semble reposer sur une logique juridique fragile. Il m'apparaît évident que le rapport d'un employeur avec ses employés est encore plus direct que celui qui existe entre un bar et ses clients. Au-delà du fait qu'il est un « hôte privé », l'employeur est tout de même régi par des obligations légales en matière de santé et sécurité du travail et, contrairement à l'hôte social, il détient un pouvoir direct d'autorité et de supervision sur les « invités » participant à une fête. Tant en matière de relations de travail que de santé et sécurité, nombreux sont les jugements qui rappellent, à l'employeur, que même si une activité sociale se déroule à l'extérieur des lieux de travail et hors de l'horaire de travail, si celle-ci est organisée par lui, généralement, le lien contractuel employeur-employé perdure. Ce raisonnement général ne s'applique pas en tout temps en matière d'indemnisation⁴. Côté prévention des lésions professionnelles, sachez que les tribunaux, dans différents contextes, ont souvent retenu le critère de *contrôle* pour évaluer dans quelle mesure l'employeur pourrait être tenu responsable d'un événement. Bien sûr, chaque cas est un cas d'espèce. Par exemple, il serait difficile d'engager la responsabilité d'un employeur dans un contexte où un employé quitterait une soirée sans que rien ne fasse présumer, à son employeur, qu'il a

les facultés affaiblies et que, par la suite, ce dernier continue la soirée avec d'autres collègues, se saoule et cause une blessure à un tiers. En plus du critère « contrôle », le critère de « prévisibilité » de l'accident serait alors déterminant, croyons-nous, afin d'engager la responsabilité de l'organisation⁵.

Dans un autre ordre d'idée, offrir un environnement exempt de harcèlement fait également partie des obligations légales d'un employeur⁶, même dans un *party*. L'employeur pourrait certainement être tenu responsable du préjudice subi par un employé, par le fait des gestes déshonorants et des comportements vexatoires du harceleur... qu'il soit un travailleur ou un cadre supérieur⁷.

QUELQUES CONSEILS...

L'article 2, de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, stipule que l'employeur doit « éliminer le danger à la source ». Or vous conviendrez, sans doute, que le meilleur moyen d'y parvenir serait certainement d'organiser une fête « sans alcool » ! *Hum ! Je vous entends répliquer : est donc bien plate, elle ! Bon, j'avoue, cette solution est drastique !*

Autres recommandations

- Évitez un « bar ouvert » et limitez le nombre de consommations par employé.
- Cessez de servir les boissons alcooliques deux heures avant la fin de la fête.
- Invitez les employés à prévoir leur moyen de transport pour le retour à la maison.

- Ayez des conducteurs désignés ou faites appel à un service de raccompagnement (par exemple, Opération Nez rouge).
- Quelques jours avant la fête, rappelez, à tous les employés, la consommation maximale, les règles de bonne conduite et votre politique contre le harcèlement au travail.
- Exercez votre pouvoir d'autorité et sanctionnez les comportements déplacés.
- Demandez, quelques jours avant l'évènement, la collaboration de tous les employés (et des visiteurs) pour signer qu'ils consentent à passer l'alcootest et à se faire raccompagner, si nécessaire.
- Si un employé, en état d'ébriété, exige de prendre sa voiture, avisez-le que vous n'aurez pas le choix d'appeler la police.

- Et non le moindre des conseils : sensibilisez vos « gardiens des valeurs » (les membres de la direction et tous les intervenants en SST), à l'effet qu'ils doivent refléter l'image de leur organisation en matière de SST et que vous comptez donc sur eux pour donner l'exemple !

Sur ces dernières sages paroles, il ne me reste plus qu'à vous souhaiter un très Joyeux Noël et une Bonne et Heureuse année 2013.

4. Voir, à titre d'exemple, Marcel Desjardins, partie requérante, et EMD Construction inc., partie intéressée, 2007 QCCLP 496. Dans cette affaire, le travailleur avait fait une réclamation à la suite d'une blessure survenue lors d'une chute durant la soirée de Noël. La CLP avait refusé la réclamation pour le motif qu'il s'agissait d'une activité personnelle, accomplie par le travailleur de manière tout à fait volontaire. Notons que, dans d'autres circonstances, la conclusion de la CLP était tout le contraire.

5. À titre d'exemple, voir l'affaire *Hunt v. Sutton Group* (2002), 60 O.R. (3d) 665 (Ont. C.A.).

6. Voir l'article : *Le harcèlement, quelques principes pertinents, Convergence*, vol. 27, n° 1, avril 2011.

7. À titre d'exemple, voir l'affaire *Houle c. 9022-3363 Québec inc.*, DTE 2007T-722.

... suite de la page 8 **EMBALLEZ-VOUS, POUR VOS PROCÉDURES !**

UN DERNIER ASPECT À NE PAS NÉGLIGER

Des procédures claires, bien comprises et appliquées de façon uniforme présentent un autre avantage pour l'entreprise : en cas de problème, il est beaucoup plus facile de démontrer sa diligence !

Bien sûr, Monsieur le Juge, que je peux vous prouver que mes établissements sont inspectés régulièrement, j'ai ici mon document de suivis !
M. Profianski³

Pour en savoir plus sur la conception des procédures, le Centre patronal offre une formation en ligne : *Concevoir une procédure en santé et sécurité du travail*. Seront vus les principaux concepts entourant les procédures de travail, ainsi que les huit étapes à franchir pour en arriver à des procédures bien structurées et cohérentes.

3. Président-directeur général, PROF Produits futuristes inc. : entreprise fictive d'une formation en ligne du Centre patronal.

... suite de la page 9 **POUR QUE LES FÊTES DE FIN D'ANNÉE SOIENT HEUREUSES POUR TOUS !**

QUAND L'ALCOOL N'EST PLUS JOYEUX

Les fêtes de fin d'année sont aussi une occasion de se détendre et d'échanger de manière moins formelle avec les collègues de travail. Malheureusement, il arrive que certaines personnes profitent de ces événements pour adopter des écarts de conduite. Dans certains cas, la présence d'alcool contribue à favoriser des comportements inacceptables. Pensons au harcèlement psychologique ou à caractère sexuel, ou encore à des bagarres entre employés. L'employeur se doit de

dicter les normes de conduite à respecter, en se référant notamment à sa politique contre le harcèlement et la violence; il doit intervenir dès que ces normes ne sont pas respectées.

MOT DE LA FIN

N'oubliez pas que ces mesures devraient également être respectées à la maison, car une blessure pour Noël, qu'elle survienne sur les lieux de travail ou à la maison, ce n'est pas un cadeau !



FAITES-VOUS UN CADEAU : LA TRANQUILLITÉ D'ESPRIT !

INFORMATION JURIDIQUE

Voyez quelles peuvent être les conséquences criminelles, pénales et en droit civil si vous ne faites pas preuve de diligence raisonnable pour assurer la santé et la sécurité de vos employés.



PAR M^e Dominique Lebeuf

En 2004, le *Code criminel* a été modifié afin de faciliter les poursuites contre les organisations dans les cas où un travailleur décède à la suite d'un accident de travail ou subit une « blessure qui n'est pas passagère ou sans importance ».

Toute personne, incluant l'organisation, peut être tenue responsable de négligence criminelle, du président au travailleur, en passant par le superviseur. Notez qu'un syndicat est une organisation au sens du *Code criminel*.¹

En fait, l'obligation de supervision des travailleurs, par leur superviseur, a été ajoutée à l'article 217.1 du *Code criminel*.² Elle inclut implicitement, entre autres, l'obligation de donner des sanctions disciplinaires aux employés qui mettent en danger, par leur comportement, leur propre santé et sécurité ou celle des autres. Le superviseur a donc un devoir d'autorité et ses actions peuvent engager la responsabilité de son employeur.

Notez qu'une infraction peut être commise par action ou omission. Par omission, on entend par inaction, de façon passive, tel que nous l'enseigne l'affaire Transpavé.³

Les amendes peuvent alors être importantes. À titre d'exemple, en juin 2012, dans l'affaire Metron Construction⁴, la Couronne ontarienne a demandé une amende de un million de dollars contre la compagnie qui avait plaidé coupable à l'accusation d'avoir causé la mort par négligence criminelle. Or le juge a fixé celle-ci à 200 000 \$ plus les frais, en tenant compte, entre autres, de l'article 718.21 du *Code criminel*. En août 2012, cette sentence a été contestée en Cour d'appel.

Par ailleurs, dans une affaire récente, la Cour supérieure du Québec a accordé l'absolution inconditionnelle à un superviseur qui avait plaidé coupable à l'infraction d'avoir causé des lésions corporelles, en vertu de l'article 269 du *Code criminel*, dans R. c. Hritchuk.⁵

LA LSST ET LES AMENDES

En vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), les amendes ont triplé en 2011. Les critères pour la détermination de la peine ont été exposés, entre autres, dans l'affaire Constructions E. Huot.⁶ En principe, l'amende maximale est réservée aux pires cas.⁷

Les infractions les plus connues sont celles reliées aux articles 236 et 237 de la LSST. La loi a aussi balisé la responsabilité de l'employeur à l'article 241.

Cette loi prévoit que l'employeur peut être reconnu coupable à moins qu'il n'établisse, entre autres défenses, sa diligence raisonnable, soit « que cette infraction a été commise à son insu, sans son consentement et malgré les dispositions prises pour prévenir sa commission » [art. 239].

En cas de poursuite, l'employeur pourra démontrer qu'une personne spécialisée dans son domaine aurait agi comme lui.⁸

En juillet 2012, dans l'affaire Sobey's c. C.S.S.T., la Cour d'appel a précisé les règles comme suit :

Il incombait à Sobey's de s'assurer que son établissement était équipé et aménagé de façon à assurer la protection des travailleurs, y compris les travailleurs d'un tiers ainsi que le note la juge de la Cour supérieure :

*L'appelante était la mieux placée et aussi la seule pouvant apporter les correctifs concernant l'aménagement et l'équipement de son établissement, celle-ci ayant toute autorité en ces lieux.*⁹ (Nos soulignés)

Qu'on se le tienne pour dit : dans Mine Niobec, la Cour supérieure a

étendu l'obligation de protection à toute personne, y compris un visiteur qui pourrait se trouver sur les lieux du travail dans le contexte où l'employeur « donneur d'ouvrage » détiendrait le contrôle de l'activité.¹⁰

Or une autre question se pose alors. Quels lieux l'employeur doit-il rendre sécuritaires ? Poser la question, c'est y répondre : tous les endroits auxquels le travailleur a accès.¹¹

Aussi, un danger doit-il exister réellement ? L'article 236 n'exige pas nécessairement la présence d'un danger pour qu'il y ait contravention.¹² Par contre, la preuve, en vertu de l'article 237, exige l'existence d'un danger réel et non éventuel, dont la réalisation doit être immédiate ou très prochaine.¹³

À titre d'illustration, les situations suivantes ne répondent pas au test de diligence raisonnable :

- faire preuve d'aveuglement volontaire, d'imprévoyance ou d'imprudance¹⁴
- refuser d'exercer son autorité¹⁵

L'employeur pourra soulever, en défense, que *l'événement qui s'est produit ou dont on prétend qu'il peut se produire, échappe à son contrôle, et que les moyens connus de prévention rendaient l'événement totalement imprévisible.*

*L'événement imprévisible est donc l'événement qui ne peut être connu même lorsque l'employeur agit avec diligence raisonnable.*¹⁶

De plus, en cas de poursuite, l'employeur aura à démontrer les directives ou consignes qu'il a émises pour exécuter le travail, la formation donnée aux travailleurs, les avis ou les sanctions disciplinaires donnés à la suite de contraventions.

L'employeur doit-il prévoir tout danger ? Selon la jurisprudence : non ! Cependant, il doit agir en personne raisonnable.¹⁷ Et son devoir de prévoyance inclut le gros bon sens.¹⁸

1. Voir, entre autres, les articles 2, 22.1, 22.2, C. cr.
2. Art. 217.1 Il incombe à quiconque dirige l'accomplissement d'un travail ou l'exécution d'une tâche ou est habilité à le faire de prendre les mesures voulues pour éviter qu'il n'en résulte de blessure corporelle pour autrui.
3. R. c. Transpavé, 2008 QCCQ 1598.
4. R. v. Metron Construction 2012, ONCJ 506, 13 juillet 2012. Voir : www.centrepatronalsst.qc.ca/infos-sst/echos-sst/entreprise-ontarienne.html
5. R. c. Hritchuk, 2012 QCCS 4525.
6. CSST c. Constructions E. Huot, 2009 QCCQ 3645, CSST c. Location d'outils Budget 2009 QCCQ 4873.
7. CSST c. Silicium Bécancour, 2012 QCCQ 3717.
8. Cité à CSST c. Couvreur Denis Courville, 2012 QCCQ 4908.
9. Sobey's c. CSST, 2012 QCCA 1329, par. 54.
10. CSST c. Services minéraux industriels inc. (Mine Niobec), 2006 QCCS 3345, par. 45-46.
11. Sobey's c. CSST 2011 QCCS 3513, par. 25.
12. Voir M^e Tristan DESJARDINS, *Les infractions prévues aux articles 236 et 237 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail : délimitation des contours et limites de la responsabilité pénale*, Service de la

formation continue, Barreau du Québec, vol. 334, Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail, Cowansville, Éd. Yvon Blais, 2011, p. 61.

13. Roireau c. Les produits chimiques Expro inc. T.T., (500-28-001133-826) 6 février 1984. *Ce n'est pas le risque infime d'accident mineur. C'est le risque sérieux, celui dont la possibilité de réalisation est grande et dont les conséquences sont susceptibles d'être graves. C'est d'ailleurs en fonction de l'importance du risque que devra s'apprécier la diligence requise pour le contrer.*

14. *L'ignorance volontaire se produit lorsqu'une personne qui a ressenti le besoin de se renseigner refuse de le faire parce qu'elle ne veut pas connaître la vérité. Elle préfère demeurer dans l'ignorance.* Voir : Sansregret c. R., [1985] 1 R.C.S. 570.

15. CSST c. Constructions Infrac, 2009 QCCQ 12659.

16. CSST c. Yvan Blouin Construction, 2011 QCCQ 7381, par. 94.

Aussi, CSST c. Imprimerie Ste-Julie, 2008 QCCQ 8606, acquittée, (travailleur sous l'influence d'une drogue), R. c. Matador Convertisseurs Cie, 2011 QCCQ 1827, acquittée.

17. Sintra, D.T.E., 86 T-484, CS Québec, cité à 2006 QCCS 3345.

18. CSST c. Papineau, 2011 QCCQ 10954, par. 19.

19. CSST c. Imprimerie Ste-Julie, 2008 QCCQ 8606.

20. Art. 438-439, LATMP.

21. Entre autres, Annie Cadotte c. Ressources Métanor et Entrepreneur minier Montali, 615-17-000-498-112, Cour supérieure.

22. Voir : www.radio-canada.ca/regions/Ontario/2012/07/13/003-accident-echafaudage-amende.shtml

23. CSST c. Toiture D. Arsenaault, 2012 QCCS 371. 60 jours de prison pour M. Moore. Workers' Compensation Board of British Columbia v. Moore, 2011 BCCA 407, 2012 BCSC 109.

24. Voir Predictive Analysis in Workplace Safety, CTD News, Workplace Solutions for Repetitive Stress Injuries, juillet 2012, vol. 21, n° 6.

25. 2012 QCCQ 2444, cite 2007 QCCS 47.

26. CSST c. Premier Tech Industriel, 2007 QCCQ 3337, par 67.

Par ailleurs, dans le cas d'un travailleur expérimenté, l'employeur n'est pas tenu à un degré de surveillance continue et rigoureux qui serait requis en raison des circonstances particulières du travail à exécuter. La Loi ne lui impose pas de tenir compte de plus que ce qui est prévisible. Il ne faut pas rechercher la perfection en ce domaine, seul le critère de l'homme raisonnable suffit. On ne peut imposer à (l'employeur) de tout prévoir.¹⁹ (Nos soulignés)

NOUVELLES TENDANCES

En principe, un travailleur – ou son bénéficiaire s'il décède – ne peut intenter une action en responsabilité civile contre son employeur en raison de sa lésion professionnelle.²⁰

Or de nouveaux recours au civil, représentant plusieurs millions de dollars, ont été entrepris par des familles endeuillées – et même par un travailleur gravement accidenté – contre un sous-traitant, un maître d'œuvre ou un donneur d'ouvrage qui n'ont pas fait diligence raisonnable.

Au Québec, des poursuites²¹ ont été intentées, en juillet 2011 et en février 2012, par les familles de trois mineurs décédés lors d'un tragique accident dans une mine.

En Ontario, l'un des travailleurs ayant survécu à une chute de plus de 10 étages, à la suite de la rupture d'une passerelle volante, a entrepris une poursuite de 16,3 millions de dollars contre la compagnie Metron, le manufacturier de l'échafaudage, le propriétaire de l'édifice et le ministère du Travail.²²

Les conséquences d'une poursuite peuvent être désastreuses pour une compagnie. Metron Construction l'a appris à ses dépens. Elles ne s'arrêtent pas aux douloureuses implications humaines, mais touchent aussi la survie de l'entreprise.

En outre, dans d'autres dossiers, des poursuites pour outrage au tribunal avec demande de peine

d'emprisonnement, par la Couronne, ont eu lieu contre le président de compagnies, tant au Québec qu'en Colombie-Britannique, pour ne pas avoir respecté le jugement rendu en matière de santé et sécurité.²³

QUE FAIRE CONCRÈTEMENT EN TERMES DE SST ?

Il est préférable d'adopter une attitude proactive plutôt que réactive.²⁴ Au lieu d'effectuer une inspection uniquement lorsqu'un accident se produit (attitude réactive), il est préférable de procéder à des inspections régulières des lieux du travail et d'apporter les modifications aux postes de travail – en établissant une liste de priorités des améliorations –, et de s'assurer que les recommandations soient l'objet d'actions concrètes dans un délai précis (attitude proactive).

*La diligence raisonnable ne consiste pas à compter de bonne foi sur l'expérience et le bon sens des travailleurs, mais il faut s'assurer positivement, de façon attentive et constante, que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires.*²⁵

*L'employeur devra faire preuve d'un suivi sérieux auprès de ses employés pour bénéficier de la défense de diligence raisonnable.*²⁶ (Nos soulignés)

Un suivi sérieux et fréquent est donc requis.

S'il y a lieu, une nouvelle formation pourrait être dispensée au superviseur et aux travailleurs à la suite de l'inspection des lieux de travail, de l'évaluation des méthodes de travail ou d'un accident de travail, afin de leur permettre d'améliorer leur façon de travailler de façon sécuritaire.

Une grille d'inspection du poste de travail sous forme de tableaux et de cases à cocher, à remplir par les travailleurs et les superviseurs, pourrait être élaborée dans chaque département. Elle pourrait comporter, entre autres, la vérification de l'état

des lieux de travail, la liste des équipements utilisés, leur état de conformité, la description du travail, les modifications à y apporter. Cela permettrait de procéder rapidement à une analyse des risques de chaque poste de travail et, surtout, d'impliquer directement le travailleur dans le processus.

En conclusion, la sécurité, c'est l'affaire de tous : du conseil d'administration, à la haute direction, en passant par la production, en incluant le travailleur. Ce n'est pas seulement l'affaire du coordonnateur en santé et sécurité de l'entreprise.

www.centrepatronalsst.qc.ca



**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