



Louise Neveu, CRHA  
2<sup>e</sup>c. Gestion SST  
Conseillère en SST

# Les rôles du porteur du dossier SST

**Que vous soyez nouvellement embauché, qu'on vous confie un nouveau rôle ou qu'on ajoute le dossier SST à vos responsabilités, c'est tout un défi qui vous attend! Par où commencer? Quelles sont les priorités? Quelle est l'étendue du mandat? Autant de questions qui requièrent des réponses.**

## LES RÔLES DU PORTEUR DU DOSSIER SST

Le rôle du porteur du dossier SST, quel que soit son titre (coordonnateur, responsable, conseiller, etc.), se partage en trois volets, soit :

- l'analyste de la situation et de la performance;
- le coordonnateur des activités;
- le leader SST.

Précisons que ces rôles n'ont pas de rang prédéterminé : chaque volet peut revêtir une importance particulière à un moment donné tout comme des volets peuvent être jumelés dans certaines circonstances.

Afin d'être en mesure de bien remplir son rôle, le porteur du dossier SST doit prendre le temps d'analyser la situation à son entrée en poste. Selon le mandat qui lui est confié (prévention, financement, gestion des réclamations) et la taille de l'entreprise, cette analyse sera plus ou moins longue et pourra faire l'objet de rapports d'étape auprès de la direction.

### L'ANALYSTE DE LA SITUATION ET DE LA PERFORMANCE

L'analyse de la situation et de la performance est essentielle tout au long de son mandat. Elle permet d'établir les priorités d'action, de définir les objectifs, de mesurer les écarts, de procéder à des ajustements et d'établir des plans d'action ou de redressement lorsque requis. Le tout, dans une perspective d'amélioration continue.

Les divers éléments à analyser sont, notamment :

- les statistiques de lésions professionnelles;
- les types d'événements (accidents, quasi-accidents et incidents);
- les indicateurs de performance en regard des divers processus (activités) en SST;
- l'identification des activités de prévention actives, surtout l'inspection des lieux de travail, l'entretien préventif et les mesures correctives<sup>1</sup> ainsi que l'identification des dangers présents et des moyens de contrôle utilisés;
- l'évaluation de la conformité réglementaire et autres exigences;

- l'identification des problématiques présentes et de leurs causes;
- l'identification des ressources (humaines, techniques et financières) disponibles;
- l'analyse du dossier financier (coûts directs et indirects, dommages collatéraux, classification, régime de financement, etc.);
- les rapports de revue de direction, lorsque disponibles.

Pour compléter la cueillette de données, il est essentiel de rencontrer les responsables des différents secteurs de l'entreprise, les membres du comité de santé et de sécurité (CSS) et les employés. Cela lui permettra de connaître les rôles et responsabilités de chacun en matière de SST, les problématiques rencontrées, les attentes et les freins à l'amélioration. Ces rencontres sont aussi une bonne façon d'amorcer la communication, de se faire connaître et d'identifier ses alliés potentiels. C'est aussi une belle occasion d'entendre les commentaires ou les suggestions qui reviennent souvent. Cela permet également de regarder comment la prévention est intégrée aux processus opérationnels et administratifs de l'entreprise.

Une fois l'analyse réalisée, il doit en communiquer les résultats à la direction et être en mesure de présenter des solutions, sous forme d'un plan d'action pour améliorer la situation. Le rôle de leader SST va alors entrer en action : nous y reviendrons plus loin.

### LE COORDONNATEUR DES ACTIVITÉS

**STRUCTURER** et **COORDONNER** les diverses activités de SST et les efforts consentis par l'ensemble des intervenants SST de l'entreprise soit, la direction, les gestionnaires, les employés, les divers comités en place (CSS, ergonomie, identification et contrôle des dangers, etc.) ainsi que les activités des intervenants externes (CNESST, sous-traitants, CIUSSS, etc.).

Précisons ici que le porteur du dossier SST n'est pas la personne qui doit accomplir toutes les tâches. Les rôles et responsabilités de chaque intervenant doivent être clairement identifiés,

communiqués et expliqués à tout un chacun. Des indicateurs de performance doivent être définis, communiqués aux intéressés puis suivis par la direction et les gestionnaires. Il va sans dire que l'implication de la direction est essentielle à cette étape.

Parmi les activités de SST pour lesquelles le porteur de dossier doit effectuer un suivi, écouter les commentaires et suggestions et s'impliquer au besoin, mentionnons :

- les inspections des lieux de travail
- l'entretien préventif
- l'identification et le contrôle des dangers
- les mesures correctives
- formation/information/communication
- les mesures d'urgence
- la gestion des sous-traitants
- les règles et procédures
- les méthodes de travail sécuritaires
- le SIMDUT et la qualité du milieu
- l'enquête et l'analyse d'événements
- les équipements de protection individuels et collectifs
- les achats, la location et la conception

Par ailleurs, si les volets de gestion des réclamations et celui de financement font aussi partie du mandat du porteur du dossier, des activités relatives à ces volets vont s'ajouter à celles de prévention.

En tant que porteur du dossier SST, il est primordial d'éviter le piège auquel on se heurte fréquemment soit, la prise en charge de presque toutes les activités de prévention. L'imputabilité de la réalisation des activités de prévention revient aux gestionnaires et à la direction. Son rôle est d'entreprendre et de structurer les activités, de fournir les outils et les encadrements, d'encourager leur réalisation et d'en faire le suivi.

Un autre point essentiel est de développer différentes façons d'impliquer les employés afin que la prévention devienne l'affaire de TOUS.



Les trois volets du rôle du porteur de dossier SST s'entrelacent donc et s'entrecroisent tout au long des diverses tâches à accomplir; c'est ce qui rend ce travail stimulant et grandement satisfaisant, et cela, même s'il est parfois aussi très demandant.

## LES BONNES PRATIQUES

Les bonnes pratiques sont multiples en santé et sécurité du travail et on peut les regrouper sous deux grands axes soit, les bonnes pratiques stratégiques et celles qui sont plus opérationnelles. Voici un tableau de quelques-unes d'entre elles.<sup>4</sup>

### LE LEADER SST<sup>2</sup>

Précisons d'emblée que leadership et gestion ne sont pas synonymes. En effet, la gestion est synonyme d'autorité alors que le leadership réfère à l'influence de la personne. « *Il peut y avoir beaucoup de leadership sans aucune autorité hiérarchique, mais la gestion, elle, passe par l'autorité hiérarchique.* »<sup>3</sup>

Être un leader SST positif c'est, entre autres : avoir une vision que l'on partage, être convaincu, s'engager réellement, être crédible (donner l'exemple, transparence, courage, intégrité), avoir des objectifs réalistes et atteignables, être persuasif et innover.

Selon le contexte et à qui le leader s'adresse, le style de leadership peut varier.

Le leadership, ça se partage avec les autres intervenants : la direction, votre équipe, les ressources humaines, la direction des divers secteurs incluant les communications, les syndicats et les divers comités actifs. Il faut donc demeurer à l'écoute et avoir l'esprit ouvert.

Comment se développer comme leader? Il existe plusieurs pistes à explorer pour améliorer ou développer son leadership, notamment :

- connaître ses forces et faiblesses, bien gérer son stress;
- garder l'esprit ouvert, être à l'écoute, s'intéresser aux idées des autres;
- développer et maintenir sa crédibilité;
- comprendre le rôle de rassembleur du leader;
- poser les bonnes questions;
- développer et entretenir un réseau interne et externe stimulant;
- poursuivre son apprentissage, saisir les opportunités d'apprendre;
- être un agent de changement, se remettre en question, avoir le courage de faire des changements;
- mettre ses idées de l'avant, les partager, ouvrir les portes pour soi et pour les autres.

Stratégiques	Opérationnelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter une démarche de prévention ayant l'amélioration continue comme moteur</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir la collaboration et l'implication de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser une approche multidisciplinaire (technique, humaine et organisationnelle) et ainsi promouvoir le « désilotage »</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir la responsabilisation en SST à tous les niveaux et dans tous les secteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procéder à l'identification des dangers et l'évaluation des risques par secteur ou selon des priorités préétablies (ex. : type d'équipements, événements accidentels à gravité élevée ou avec un potentiel de gravité élevée)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de bien définir les rôles et responsabilités des intervenants ainsi que les règles de communication</li> <li>• Présenter diverses solutions de rechange, lorsque possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'autonomie de l'entreprise en SST par de la formation, du coaching ou de l'accompagnement opérationnel (ex. : former un groupe d'employés sur l'identification des dangers et l'évaluation des risques). Une telle pratique amène un accroissement en compétence SST.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impliquer les gestionnaires et les employés dans la recherche de solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les événements accidentels (accidents, incidents et quasi-accidents) et remonter aux causes fondamentales et même aux origines (causes organisationnelles)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'inspirer de programmes et normes favorisant l'implication de chacun et des pratiques de performance (ISO 45001, CSA Z1000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer la prévention à la conception des lieux, l'achat d'équipements, produits ou matériaux, la modification ou l'ajout d'équipements (poste de travail, ergonomie, sécurité machine, espace disponible pour l'entretien, etc.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire du balisage en regard des meilleures pratiques</li> </ul>	

Il existe des caractéristiques communes que l'on rencontre chez un leader, soit :

- donner l'exemple;
- se responsabiliser;
- rapporter et corriger les dangers et les anomalies.

Le leader SST doit susciter la réflexion des décideurs, faciliter la prise de décision, sensibiliser et informer les interlocuteurs concernés (employés et gestionnaires), fournir une expertise-conseil, communiquer efficacement (concision et clarté selon le groupe d'interlocuteurs), être à l'écoute, penser stratégiquement (se référer aux enjeux stratégiques de l'organisation).

En conclusion, il est vrai que c'est tout un défi que d'être porteur du dossier SST au sein d'une entreprise, mais c'est aussi une grande satisfaction de contribuer à l'amélioration continue et à la diminution des lésions professionnelles dans son milieu de travail!

### NOTES

1. Voir autre texte : « *Les fondamentaux à l'amélioration de la culture et de la performance en SST* »
2. Inspiré de la formation « *Comment être un leader en SST* », Centre patronal SST
3. Laurent Lapierre, professeur HEC Montréal
4. Cette section a été inspirée par le « *Guide des compétences des CRHA-CRIA* » 2013 et « *Les bonnes pratiques* » INRS.