



Lorena Fernández
B. Ps., DESS en SST
Conseillère en SST

La réflexion avant l'action reste encore la meilleure décision!

Le comité de santé et de sécurité (CSS) joue un rôle essentiel dans la prise en charge de la SST au sein d'une entreprise. Il peut ainsi devenir un puissant moteur de gestion et de promotion de la santé et de la sécurité au travail. Mais que se passe-t-il quand ce moteur crachote ou tousote, quand les projets sont bloqués? Bref, quand le passage à l'action devient très difficile, voire impossible.

Il n'existe pas de recette miracle pour mettre en œuvre un plan d'action dans le cadre d'un CSS. Cependant, dans cet article, je vous présenterai deux outils qui pourront aider à mieux vous orienter et à entreprendre cet exercice du bon pied.

DES RENGAINES BIEN CONNUES

Voici quelques indices qui devraient vous donner la puce à l'oreille! Si, au sein d'un CSS, les situations ou expressions décrites ci-après vous semblent familières, le moment est venu de réfléchir!

- Les objectifs du CSS ne sont pas clairs : les activités du CSS se limitent à une longue « liste d'épicerie ».
- Les projets du CSS sont remis ou abandonnés en cours de route : « non, ce n'est pas le moment approprié! », « on oublie le projet! », « on n'a pas le temps », « oui, c'est vrai, mais... ».
- Progressivement, la routine s'est installée et la motivation n'est plus au rendez-vous; l'absence des membres du CSS se fait sentir lors des réunions.
- Des idées brillantes et innovantes sont gâchées parce qu'elles ne sont pas prises au sérieux : « Antoine a une bonne idée, mais c'est trop compliqué ».
- Le changement est perçu comme une menace : « c'est notre façon de faire et nous ne devons pas la changer! ».
- Ce que vous entreprenez ne réussit pas : « on l'a essayé et ça n'a pas marché », « ça n'ira pas bien! ».
- Le CSS est désorienté : « comment devons-nous maintenant nous y prendre? ».



- Une ambiance de confrontation règne entre les membres du CSS (représentants de l'employeur et représentants des travailleurs) ou/et entre les parties prenantes de l'entreprise : dirigeants, salariés et syndicats (le cas échéant) qui ne partagent pas la même vision que le CSS.

OÙ EN ÊTES-VOUS?

Avant d'aller plus loin dans votre démarche de réflexion, je souhaiterais que vous répondiez à la question suivante : le CSS sait-il où se situe l'entreprise dans la prise en charge de la santé et sécurité du travail?

Pour clarifier ce point de départ essentiel, je vous encourage fortement à répondre au questionnaire en ligne *Outil de diagnostic de la prise en charge de la santé et la sécurité du travail pour les établissements*^{1,2}, créé par la CNESST.

Il vous aidera à brosser un portrait clair et précis de la situation actuelle de votre entreprise en matière de santé et de sécurité au travail.

Si vous avez suivi la suggestion précédente, les résultats du questionnaire indiqueront où vous vous situez selon les quatre niveaux³ de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail.

- **Niveau 1** : Gestion de la SST centrée sur les activités courantes : la SST n'est pas considérée comme une priorité, à moins d'y être forcée.
- **Niveau 2** : Gestion réactive : des mesures réparatrices s'appliquent seulement après la survenance d'un événement critique (un accident); la gestion de la SST est purement informelle.
- **Niveau 3** : Gestion proactive : les leçons tirées des accidents du travail sont apprises. Cette gestion se concentre généralement sur le contrôle des risques connus. La prise en charge de la santé et sécurité du travail commence à émerger.
- **Niveau 4** : Gestion préventive : la prévention fait partie de l'ADN de l'organisation.

L'évaluation de la situation actuelle ne consiste pas à applaudir les succès ou à condamner les échecs du CSS, mais à comprendre où vous en êtes de manière objective. Une fois que vous avez entre les mains cette information essentielle, un exercice de réflexion plus profond s'avère indispensable.

PRENONS LE TEMPS DE RÉFLÉCHIR!

À cet égard, dans un article publié par l'Université d'Édimbourg⁴, des chercheurs ont présenté un outil de réflexion très simple basé sur trois lots de questions ayant trait à l'expérience vécue, aux conséquences et au plan d'action. Regardons ensemble de quoi il s'agit en s'attardant au Tableau 1 (ci-contre).

Tableau 1. Questions de réflexion en amont

Questions n° 1 Quel(le)s...	L'expérience vécue ... est le contexte? ... est le problème/la situation/l'obstacle/le motif du blocage/la raison du succès? ... était le résultat de la situation? ... était le rôle des personnes impliquées? ... sentiments la situation a-t-elle provoqués? ... étaient les conséquences? ... expérience positive ou négative pouvons-nous tirer de cette situation?
Questions n° 2 Alors...	Les conséquences ... qu'est-ce que cela nous dit/enseigne/induit sur la situation, notre attitude, notre pratique, le problème? ... sur quoi avons-nous basé nos décisions/actions? ... quelles autres informations pourrions-nous utiliser pour mieux comprendre la situation? ... qu'aurions-nous pu faire différemment pour obtenir un résultat plus souhaitable? ... quelle est notre nouvelle compréhension de la situation? ... que nous apprend cette expérience sur notre façon de travailler?
Questions n° 3 Et maintenant...	Le plan d'action ... que devrions-nous faire à l'avenir pour améliorer/réparer une situation similaire/arrêter de rester bloqués? ... quelles pourraient être les conséquences de cette nouvelle action? ... que devrions-nous prendre en considération à propos de nous-mêmes, des autres, de la situation, pour que ce plan réussisse? ... que dois-je faire pour m'assurer de suivre mon plan? ... que devons-nous faire pour nous assurer de suivre le plan?

Comme nous pouvons le constater à la lecture du Tableau 1, la réflexion est une étape clé qui doit intégrer différents outils, selon le contexte.

UN, DEUX, TROIS... ACTION!

Une réflexion efficace aide à peser le pour et le contre des diverses situations et fournit la structure nécessaire pour passer à l'action en toute confiance.

Si le moteur voué à la santé et la sécurité du travail dans votre organisation a du mal à démarrer et manque d'accélération, je vous encourage à le reconnaître et à résoudre les problèmes en utilisant les deux outils proposés précédemment.

Pour conclure, il faut toujours se rappeler que l'action sans réflexion n'est pas la meilleure décision et que cela peut engendrer des conséquences fâcheuses pour l'ensemble des dossiers SST de l'organisation (perte de temps, de ressources, de la crédibilité auprès de l'ensemble des membres de l'entreprise, etc.).

N'hésitez pas aussi à consulter l'édition automne 2021 de notre revue « Convergence SST », intitulée *Anticiper les changements en SST et s'y préparer activement*⁵, car passer à l'action va nécessairement provoquer des changements.

RÉFÉRENCES

1. CNESST, *Outil de diagnostic de la prise en charge de la santé et la sécurité du travail pour les établissements, 2016*, CNESST, [En ligne], 1^{er} septembre 2016. [<https://dacsg.qc.ca/index.php/373363>].
2. CNESST, *Niveaux de prise en charge*, CNESST, [www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securete/organiser-prevention/conditions-gagnantes-en-sante-securete-travail].
3. THE UNIVERSITY OF EDINBURGH, *Reflection Toolkit, What? So what? Now what?* [En ligne], 2020. [www.ed.ac.uk/reflection/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience/what-so-what-now-what]. Libre traduction.
4. LEMAITRE Jean-Pierre. *Pas d'excuses ! Mode d'emploi pour passer à l'action*, Montréal, Les Éditions de l'Homme, 2011, 192 p.

NOTES

2. Notez que cet outil n'a pas été conçu pour effectuer un diagnostic de la prise en charge de la santé et de la sécurité au travail sur un chantier de construction.
5. Vous la trouverez en suivant ce lien : www.centrepatronalsst.qc.ca/media/2346/conv_automne_21.pdf.