

De nombreuses obligations visant à offrir des conditions de travail saines et sûres incombent à l'employeur. Avec la Loi sur la santé et la sécurité du travail, l'intégration du harcèlement psychologique aux normes du travail et la récente modification apportée au Code criminel, le contexte législatif converge toujours plus dans ce sens. En matière de gestion de la santé et sécurité du travail, deux grandes tendances émergent habituellement dans les entreprises : l'une réactive, l'autre proactive. L'approche réactive est axée sur des interventions rapidement figolées tandis que la proactive permet d'assumer un leadership appuyé sur des actions planifiées qui rallient tous les partenaires de l'organisation. L'une des premières choses à faire quand on veut donner le ton en santé et sécurité du travail consiste d'abord à énoncer une politique. Qu'on formalise ou non son engagement, on n'a pas vraiment le choix de se conformer à ses obligations en la matière. En adoptant une politique d'entreprise à cet égard, on démontre une gestion responsable qui va au-delà de la simple conformité à une loi d'ordre public. La politique devient alors l'assise d'un développement organisationnel en matière de santé et de sécurité du travail.

# Une politique en toile de fond du développement organisationnel

## Cibler des objectifs organisationnels réalisables

À l'heure du « copier coller », il est tentant de faire sienne la politique en santé et sécurité d'une autre entreprise. Mais ce n'est vraiment pas conseillé. Pourquoi? Tout simplement parce que l'élaboration d'une politique d'entreprise en santé et sécurité du travail nécessite d'abord de la réflexion... puis de l'action. Au-delà de la démonstration que les obligations légales sont connues et qu'on veille à les respecter, la politique sert de vecteur pour communiquer une vision d'entreprise à tous ses membres. Car une politique n'a de sens que si les orientations débouchent sur des actions, puis sur des résultats. La rendre visible, vécue et véhiculée dans l'organisation, voilà la *plus value* à obtenir de ce bout de papier qu'est, au départ, la politique.

Mais, en attendant que vive la politique, il faut d'abord la définir. Comment? En énonçant clairement et de façon motivante l'orientation établie et les objectifs visés. Voici quelques éléments à considérer :

- traiter les lois et règlements en vigueur comme une norme minimale et non maximale à respecter ;
- situer la santé et la sécurité dans le cadre des diverses opérations et priorités de développement de l'entreprise ;
- rendre tous les niveaux de l'organisation responsables du maintien d'un environnement de travail sain et sûr ;
- promouvoir la concertation et la collaboration entre les dirigeants et les employés ;

- valoriser l'implication et la responsabilisation de tous les membres de l'entreprise afin d'obtenir leur adhésion au projet de santé et de sécurité du travail ;
- reconnaître les risques inhérents aux opérations de l'entreprise ainsi que les moyens de prévention à privilégier ;
- cibler les critères de performance et les moyens pour en mesurer l'atteinte ;
- fournir les ressources nécessaires et en prévoir les modalités pour permettre la mise en œuvre de la politique ;
- communiquer les bénéfices attendus ;
- faire affaire avec des sous-traitants qui respectent les directives émises en santé et sécurité du travail ;
- encourager le maintien du lien d'emploi advenant un accident du travail ;
- veiller à l'atteinte des objectifs et à l'évaluation des résultats ;
- réviser périodiquement la politique.

## Se donner une mission... possible

La réflexion doit aussi tenir compte des capacités et des limites de l'entreprise. Bien qu'on puisse admirer la politique d'une entreprise qui place la sécurité de ses employés en tête de ses valeurs, on peut difficilement annoncer la même chose



## BREF APERÇU

- La politique devient l'assise d'un développement organisationnel en matière de santé et de sécurité du travail et sert de vecteur pour communiquer une vision d'entreprise à tous ses membres.

## Partager le défi

L'énoncé de la politique évoque l'image des défis qu'on se propose de réaliser. Il reste ensuite à communiquer cette vision pour y faire adhérer tous les membres de l'entreprise. D'où l'importance de la faire connaître et de bien préparer les acteurs du changement qui s'annonce.

Comment rejoindre toutes les personnes concernées? En se donnant un plan de communication qui tienne compte de tous ceux et celles qui sont susceptibles d'être affectés par la politique. Il s'agit, dans un premier temps, de diffuser la politique tout en informant chacun de son rôle et de ses responsabilités. De nombreux moyens sont possibles: une annonce et un engagement par les dirigeants de l'entreprise, un énoncé officiel à l'entrée de l'usine, un affichage sur les babillards, des présentations lors des réunions d'équipe, un article dans le journal interne, des notes glissées avec le chèque de paye. L'utilisation des canaux usuels de communication de l'organisation tels le comité de santé et sécurité, les programmes d'accueil des nouveaux employés et les réunions de production facilite la tâche. Bien que les premiers efforts de communication doivent viser les membres de l'entreprise, le plan de communication doit aussi inclure les sous-traitants, voire les clients, surtout si la nouvelle politique comporte des exigences à leur égard ou est susceptible d'avoir des répercussions sur les services offerts.

La politique connue, le plan d'action de l'entreprise doit être mis en œuvre. Les objectifs visés doivent être clairement énoncés de sorte qu'il sera possible d'en évaluer l'atteinte. On détermine ensuite les activités ou les moyens retenus, les responsables (il faut impliquer le plus grand nombre de personnes possible), les délais ou les échéances. Cela se traduira nécessairement par l'instauration ou la révision des règles de fonctionnement, des outils nécessaires pour être efficace, des procédures ou des méthodes de travail dans l'entreprise.

pour son organisation si, pour le moment, on ne possède pas les moyens d'accomplir ce programme. Il importe de se rappeler que la politique doit d'abord permettre d'établir les principes directeurs qui alimenteront un plan d'action général. Celui-ci devra traduire, de façon cohérente, la vision et les choix de l'entreprise. Crédibilité oblige: il vaut mieux éviter les promesses qu'on ne saurait tenir. L'expression populaire et pleine de sagesse «les bottines doivent suivre les babines» illustre bien l'importance de respecter ses engagements.

Puisque c'est la haute direction qui doit rendre compte des engagements, il est normal que ce soit ses représen-

tants qui rédigent la politique. Cela n'empêche pas de consulter les autres membres de l'organisation. En effet, tout effort de développement exige la participation et l'engagement de tous dans le processus de changement. En invitant les responsables des ressources humaines, le coordonnateur de la santé et sécurité, les superviseurs, les employés et les membres du comité de santé et sécurité à exprimer leurs idées, on obtiendra un meilleur diagnostic de la situation en plus de susciter leur participation au projet. Cette démarche contribuera à transformer le souhaitable en faisable et à traduire les objectifs en actions portées par tous.

### Développer une organisation compétente en santé et sécurité

Le plan ébauché, comment garantir que tout se déroulera comme prévu? D'abord en s'assurant que les personnes responsables de la concrétisation des objectifs possèdent les compétences requises. C'est uniquement en les encadrant et les appuyant dans leurs responsabilités quoti-

La planification et l'actualisation terminées, il faut gérer les changements en cours. D'une part, l'implantation de nouveaux modes d'organisation du travail en matière de santé et sécurité du travail nécessite un suivi régulier pour en assurer le maintien. Négliger cet aspect, c'est accepter le risque que la situation se détériore au point de se retrouver à la case départ.

timiser avec efficacité chaque activité déployée par l'entreprise. Comment en effet mesurer les accidents qu'on aura su éviter par de bonnes mesures de prévention? D'où l'importance d'un tableau de bord pour tenir compte du nombre de risques déclarés, des inspections effectuées, des améliorations apportées, du taux de participation aux activités proposées,



## Devenir une organisation compétente en santé et sécurité exige des efforts soutenus...

diennes qu'on saura intégrer la santé et la sécurité du travail à la vie de l'entreprise. Processus de sensibilisation, d'information et de formation continue sont ainsi à prévoir pour corriger efficacement les écarts et obtenir tout le potentiel de ses ressources. Même les critères de sélection lors de la dotation sont à vérifier: cadrent-ils toujours avec les orientations de l'entreprise?

D'autre part, la haute direction doit préciser les indicateurs qui permettront d'évaluer les résultats ou de réajuster le tir au besoin. Ceux-ci doivent être en lien avec les objectifs ciblés et non seulement viser la réduction de la fréquence ou de la gravité des accidents du travail. La baisse des accidents est certes un indicateur important, mais elle ne permet pas d'op-

bref de toutes les activités-clés en prévention. Devenir une organisation compétente en santé et sécurité exige des efforts soutenus pour centrer ses ressources sur les priorités, pour établir les moyens et les adapter en vue d'atteindre les objectifs et pour récompenser les résultats obtenus.

### Considérer le travail sous l'angle santé et sécurité

C'est au fil des activités réalisées que les orientations précisées dans la politique de santé et sécurité sauront teinter l'organisation du travail dans l'entreprise. Celle-ci pourra ainsi faire face efficacement à l'évolution rapide du travail et rester en contrôle de ses processus. Les notions de gestion de risque et de prévention se retrouveront alors dans les descriptions de tâches, dans les mesures de qualité, dans les critères d'achat de produits ou d'équipements, dans l'aménagement des postes de travail, dans la revue des procédures de travail, dans la formation des employés, dans le choix des sous-traitants. La santé et la sécurité auront aussi leur place dans les critères d'évaluation du personnel, un des pivots de l'organisation pour reconnaître et valoriser la performance en fonction des priorités de l'entreprise. Et c'est ainsi, sans trop forcer la note, qu'on remportera le défi de toute organisation: transformer la vision d'entreprise en vision commune, une politique en une culture d'entreprise. ■

*Pour un choix éclairé...*

**«On engage sur la base de la compétence technique... et on congédie sur la base de la personnalité !!!»**

- Tests psychométriques valides, fiables et éprouvés pour vos candidat(e)s en dotation, relève et développement du potentiel.
- Simulation de gestion (test panier) efficace et stimulante.
- Évaluation de la personnalité.
- Évaluation des aptitudes et des capacités intellectuelles.
- Évaluation du potentiel, des compétences, des habiletés et du style de gestion.
- Évaluation de l'intelligence émotionnelle.

**À partir de 250\$ par candidat(e)  
Rapport disponible en 24 heures**

**DUBOIS**  
& ASSOCIÉS  
PSYCHOLOGUES INDUSTRIELS CONSEILS INC.

Pierre-Alain DuBois, Ph.D. (scol.), CRHA  
Psychologue industriel  
Associé  
(514) 996-6261  
www.dubois-assoc.org

• Experts-conseils en performance organisationnelle et individuelle depuis plus de 30 ans •