



Plusieurs pièges guettent le comité de santé et de sécurité (CSS) non seulement à ses débuts mais aussi à n'importe quel autre moment. En voici quelques uns:

1. Le manque d'appui de la direction des deux parties

- ◆ Pourquoi mettre en place un comité de santé et de sécurité?
- ◆ Qu'est-ce que ça fait un CSS?
- ◆ À quoi ça sert?

Si la direction de la municipalité ou la direction du syndicat, ou ni l'une ni l'autre n'ont de réponses claires à ces questions, le comité de santé et de sécurité risque fort de manquer d'appui.

Des conséquences néfastes sur le fonctionnement du CSS comme l'arrêt temporaire de ses activités ou même sa dissolution peuvent résulter du manque d'implication des directions patronale et syndicale sur des aspects tels que:

- ◆ la définition du mandat du comité;
- ◆ le choix des moyens à prendre;
- ◆ les actions à poser.

2. L'absence de politique en SST

L'absence d'une politique en SST écrite et signée par la direction, confirmant l'importance de la santé et de la sécurité dans la municipalité peut créer

- ◆ de l'ambivalence quant à la place à accorder à la SST;
- ◆ de l'hésitation quant aux gestes à poser pour l'implanter solidement dans l'organisation;
- ◆ de l'ambiguïté quant aux rôles et aux fonctions du CSS et des autres intervenants de la municipalité en matière de SST;
- ◆ des difficultés à impliquer tous et chacun dans l'identification, l'élimination et le contrôle des risques;
- ◆ des problèmes importants pour intégrer la prévention aux opérations courantes de la municipalité.

3. Le manque de formation

L'absence d'un minimum de formation des membres du CSS peut entraîner des problèmes au niveau de son fonctionnement et de son efficacité comme par exemple,

- ◆ un manque de cohérence dans la prise de décisions;
- ◆ des interventions plus ou moins efficaces;
- ◆ des discussions qui s'éternisent;
- ◆ l'impression de tirer dans tous les sens dans l'espoir d'atteindre parfois la cible.

4. Le travail par liste d'épicerie

Le travail par liste d'épicerie est souvent le lot des comités qui démarrent ou qui stagnent. Même si elle permet de régler bien des problèmes ponctuels souvent reliés aux équipements et à l'aménagement, à long terme cette façon de travailler n'est pas efficace. En effet, elle

- ◆ mobilise des énergies qui pourraient être utilisées plus efficacement;
- ◆ crée des frustrations de part et d'autre;
- ◆ alourdit les réunions du comité;
- ◆ diminue l'efficacité du CSS.

Les problèmes qui peuvent se régler sur le terrain devraient être réglés par les personnes directement concernées, réduisant ainsi la liste d'épicerie. Le comité n'a pas à se soucier d'une poignée de porte brisée.

Il doit cependant s'assurer que tous les problèmes ponctuels identifiés dans le milieu de travail sont corrigés

rapidement et efficacement. Le rôle du CSS est de susciter l'action en SST et d'impliquer le plus de monde possible dans les activités de prévention.

Le comité n'est pas là pour tout faire. Il n'est pas le responsable de la SST dans la municipalité

Le CSS s'occupe de prévention. Les correctifs concernant les opérations sont laissés aux gens sur le terrain.

5. Le manque de suivi des activités

Voilà le moyen le plus sûr de démobiliser une équipe.

Le manque de suivi produit deux effets sur les gens:

À court terme

- ◆ ils ont l'impression de travailler pour rien et de perdre un temps précieux;
- ◆ ils se désintéressent des activités de prévention dont ils ont la responsabilité.

À moyen terme

- ◆ ils croient que leurs efforts sont sans importance;
- ◆ ils développent de la frustration et de l'agressivité;
- ◆ ils refusent de s'impliquer dans d'autres activités de prévention.

Plus les actions de prévention sont décentralisées et c'est ce qu'il faut viser, plus il faut assurer un suivi serré et rigoureux. Le suivi implique que les responsabilités soient clairement établies quant à la réalisation de tel correctif ou de telle action de prévention. En l'absence d'attribution des responsabilités, les décisions ne se prennent pas et les actions ne sont pas posées.

6. La centralisation des activités et le confinement du CSS

Dans une très petite municipalité, il n'est pas nécessaire de décentraliser beaucoup. Une réunion régulière entre le travailleur municipal et le secrétaire trésorier est suffisante pour faire état des besoins et trouver des solutions.

Dans une plus grande municipalité cette façon de faire n'est pas recommandée. Un CSS qui voudrait garder le monopole de la santé et de la sécurité ferait face à plusieurs problèmes, le comité serait

- ◆ constamment débordé;
- ◆ incapable de répondre adéquatement aux demandes du milieu;
- ◆ contraint à gérer une liste d'épicerie;
- ◆ confronté à des luttes de pouvoir;
- ◆ peu fonctionnel et peu efficace.

Même au sein du CSS, les membres doivent se partager le travail. Par exemple, on peut identifier deux responsables par dossier qui pourront par la suite, s'adjoindre des gens

Le comité a les mandats qu'il se donne.

intéressés par le mandat. C'est une façon d'impliquer et de sensibiliser le plus de monde à la prévention et d'éviter que la santé et la sécurité demeurent confinées au comité. L'absence de partage des responsabilités peut être le résultat d'une volonté de tout contrôler soit pour se donner du pouvoir ou par manque de confiance.

7. La manque d'implication des autres membres de l'organisation

Le CSS aura à prendre des décisions ou à faire des recommandations qui peuvent impliquer plusieurs autres personnes à l'intérieur de l'organisation. Le manque d'implication de la direction, des gestionnaires ou des employés risque grandement de compromettre le succès des interventions en prévention.

Tous les niveaux hiérarchiques doivent être convaincus que la prévention est importante pour la municipalité. À défaut de cette certitude, les membres du CSS seront constamment confrontés aux réticences des preneurs de décisions, par exemple:

- ◆ à libérer des travailleurs pour les former ou pour les impliquer dans un projet particulier;
- ◆ à modifier la façon d'organiser le travail;
- ◆ à réaliser des activités d'identification de problèmes comme l'inspection ou l'enquête et l'analyse d'accidents;
- ◆ à corriger même une situation qui peut comporter des dangers.

Toutes ces réticences donnent l'impression de devoir se battre constamment pour obtenir les changements souhaités et créent à la longue de la frustration et de l'insatisfaction au sein du CSS. Un tel climat est peu propice au travail d'équipe dont l'objectif est de se donner un milieu de travail sain et sécuritaire.

Tout le monde est concerné. Le CSS doit se donner les moyens d'impliquer tout le monde.

8. Le manque de respect des personnes

Il est difficile de parler de respect sans sortir du cadre strict de la santé et de la sécurité du travail. Avant d'être des travailleurs et des travailleuses ou des employeurs, nous sommes des êtres humains. La prévention vise la protection de l'intégrité des personnes. Le manque de respect constitue en lui-même une atteinte à cette intégrité. De plus, il représente une entrave importante à la constitution d'une équipe de travail et à son bon fonctionnement. Lorsqu'il n'y a pas de respect au sein du CSS les membres constatent que:

- ◆ les réunions sont épuisantes et donnent peu de résultats;
- ◆ on assiste à des dialogues de sourds;
- ◆ les décisions ne se prennent pas;
- ◆ les réunions deviennent de plus en plus rares;
- ◆ le comité peut même ne pas y survivre.

Le respect est la reconnaissance du droit de l'autre d'être ce qu'il est. Il passe d'abord par la prise de conscience qu'il faut de tout pour faire un monde. Par la suite, un objectif commun tel que la protection de l'intégrité des personnes peut amener le développement d'un sentiment d'appartenance et d'une solidarité autour d'un but qui est plus grand que les motivations personnelles des individus.

Pas évident de s'entendre...

Non, pas facile mais il y a moyen de l'accepter et d'être efficace quand même.

9. Le manque de confiance

Le manque de confiance est l'une des pires entraves au bon fonctionnement du CSS. Il peut provenir:

- ◆ des directions patronale ou syndicale ou des directions des deux parties;
- ◆ d'un ou plusieurs membres du CSS.

Le manque de confiance est très souvent causé par le désir de vouloir tout contrôler. Le travail du CSS s'en trouve passablement ralenti.

Voici quelques symptômes qui peuvent traduire le manque de confiance de la part des membres du CSS:

- ◆ tout le travail du comité est réalisé par tous les membres du CSS;
- ◆ il y a peu de place pour la délégation de mandats à de plus petites équipes;
- ◆ le moindre petit problème donne souvent lieu à des discussions interminables;
- ◆ les discussions ont souvent un caractère émotif;
- ◆ certains membres du CSS ne se prononcent jamais;
- ◆ on appréhende de part et d'autre les réunions du CSS;
- ◆ les initiatives sont freinées;
- ◆ les décisions qui se prennent sont souvent basées sur le minimum légal prescrit par les lois et les règlements;
- ◆ le climat est à la méfiance et aux luttes de pouvoir;
- ◆ à la fin de l'année, lorsque l'on évalue le travail du comité, on s'aperçoit qu'il n'a rien accompli de très spectaculaire.

Le manque de confiance peut avoir plusieurs causes:

- ◆ la prévention n'est pas une valeur importante dans l'organisation;
- ◆ l'employeur voit la prévention comme une entrave au bon fonctionnement de l'organisation;
- ◆ la tradition des relations de travail est très conflictuelle dans l'organisation;
- ◆ le CSS n'est là que pour remplir une obligation légale;
- ◆ les membres n'ont pas reçu de formation sur leur rôle et leurs fonctions, le travail d'équipe et la démarche de prévention;
- ◆ la sélection d'un ou de plusieurs membres n'a pas été faite de façon adéquate;
- ◆ certaines personnes pensent qu'elles sont là pour défendre une cause plutôt que de travailler à la prévention;
- ◆ certains voient dans le CSS, l'occasion d'exercer un pouvoir et y trouvent une satisfaction à le faire.

Ce manque de confiance peut être le lot d'un comité depuis sa création. Dans le cas où cette situation dure depuis longtemps, il sera difficile de s'en sortir sans une aide extérieure. Il faudra amener les membres du comité à prendre conscience de leurs comportements respectifs et de leurs motivations à agir ainsi. Il est possible qu'un ou deux individus trouvent leur compte dans cette façon de fonctionner et soient incapables de la remettre en

question. Il faudra aussi s'assurer que les causes extérieures de ce dysfonctionnement soient réglées. Par exemple, si la haute direction de l'entreprise ne croit pas à l'importance de la prévention, cet exercice risque fort d'être inutile.

10. Les problèmes de relations et d'organisation du travail déguisés en problèmes de santé et de sécurité

Il est important de bien définir un problème de santé et de sécurité avant d'en faire un cheval de bataille. La frontière n'est pas toujours facile à délimiter.

Le véritable danger réside dans le déguisement d'un problème d'organisation du travail sous le couvert de la santé et de la sécurité. Très souvent la stratégie de l'un est reconnue par l'autre sans que les discussions se fassent franchement. Les conséquences peuvent être très graves:

- ◆ perte de crédibilité d'une des deux parties;
- ◆ mise en veilleuse de réels problèmes de santé et de sécurité;
- ◆ stagnation des travaux du CSS;
- ◆ climat de méfiance;
- ◆ discussions de corridor;
- ◆ report des réunions;
- ◆ on peut même assister dans certains cas à la dissolution du CSS.

Gardons nous d'utiliser la prévention comme prétexte déguisé.

Il importe donc de bien cerner les problèmes et de ne soulever au CSS que des problèmes de santé et de sécurité.

11. L'absence d'activités de promotion

Promouvoir la santé et la sécurité du travail, c'est

- ◆ développer et propager l'idée que la préservation de l'intégrité des personnes au travail est une valeur importante.

La promotion vise

- ◆ à changer les mentalités et les comportements.

Elle s'adresse à tout le monde et à tous les niveaux de l'organisation. La promotion doit être une préoccupation constante pour les membres du CSS.

L'absence de promotion peut se traduire par les symptômes suivants:

- ◆ on a l'impression de ne pas avancer et que les mentalités demeurent les mêmes;
- ◆ plusieurs problèmes de santé et de sécurité reviennent régulièrement;
- ◆ on a l'impression de déranger les gens à chaque fois qu'on veut initier une activité ou corriger un problème;
- ◆ on sait vaguement que le comité existe mais on n'en connaît pas toujours les membres et les mandats;
- ◆ la prévention est perçue comme une suite d'activités ponctuelles sans lien les unes avec les autres;
- ◆ la prévention est vue comme la responsabilité de quelques personnes dans l'organisation;
- ◆ peu de gens désirent s'impliquer dans les activités de prévention.

Les moyens de promotion sont nombreux. Ils sont souvent limités à l'imagination et à la créativité des gens. Il peut s'agir:

- ◆ d'affichage;
- ◆ de la création d'un journal interne en prévention;
- ◆ de rencontres annuelles de tous les travailleurs;
- ◆ de publicité en regard du bilan annuel du CSS;
- ◆ de courtes rencontres hebdomadaires ou mensuelles pour aborder un thème en santé et en sécurité;
- ◆ de formation continue;
- ◆ etc.

Les retombées des activités de promotion sont nombreuses même si elles ne sont pas toujours apparentes immédiatement. On assiste peu à peu à la modification et à l'adoption de comportements qui ont un impact sur la diminution des lésions professionnelles.

12. La non visibilité du CSS

Les caractéristiques d'un comité non visible sont habituellement les suivantes: le comité

- ◆ ne cherche pas à impliquer les gens sur le terrain;
- ◆ ne prend pas le pouls du milieu;
- ◆ ne connaît pas la perception que les gens ont des problèmes;
- ◆ ne consulte pas dans le choix des solutions;
- ◆ ne fait pas de promotion de la santé et de la sécurité;

Notre comité est-il connu dans le milieu? Sinon, c'est que les gens ne sont ni impliqués ni consultés.

Que fait-on pour changer cela? Concrètement, quelles actions prend-on?

- ◆ ne propose pas de changements;
- ◆ a peu d'influence sur l'organisation du travail.

Le fait qu'un comité ne soit pas connu dans son milieu est un signe de son inefficacité.

13. L'absence de vision à long terme

Un comité de santé et de sécurité qui n'a pas de vision à long terme n'anticipe pas les problèmes et n'a pas une vision globale de la situation. Sans plan d'action à plus long terme, un CSS risque:

- ◆ d'intervenir sur des symptômes plutôt qu'à la source des problèmes;
- ◆ de régler surtout des problèmes ponctuels;
- ◆ de mettre l'emphasis sur les conditions de travail dangereuses sans se préoccuper des lacunes dans l'organisation du travail. Par exemple, il concentre ses énergies sur l'encombrement des lieux sans considérer le manque de planification qui en est la cause;
- ◆ de ne pas s'intéresser à l'organisation dans son ensemble.

Depuis que les problèmes ponctuels se règlent sur le terrain on a le temps de regarder l'ensemble.

On peut enfin influencer l'organisation et voir plus loin.

Il faut se méfier de ce piège surtout dans les comités départementaux parce que leurs membres ont tendance à penser que le département est une unité autonome détachée de toute l'organisation. Ainsi,

- ◆ seuls les problèmes du département sont importants;
- ◆ on n'a pas d'intérêt pour ce qui se passe dans les autres départements ou services;
- ◆ on ne comprend pas, ou on ne veut pas comprendre, qu'un département ou un service n'est qu'une partie d'un tout et que tous les départements sont interreliés.

14. Le fonctionnement du CSS repose en grande partie sur les épaules d'une seule personne

Le comité de santé et de sécurité, c'est l'ensemble de ses membres et chacun doit faire sa part.

Si vous passiez en revue chaque membre de votre comité et que vous vous posiez la question suivante:

- ◆ Si cette personne partait tout à coup, est-ce que le comité continuerait de bien fonctionner?

Si vous pouvez répondre oui, vous n'avez pas de problème. Si la réponse est non, alors demandez-vous:

- ◆ Que fait cette personne au comité qui est essentiel à son bon fonctionnement et que les autres ne font pas?
- ◆ Les responsabilités et les fonctions sont-elles bien réparties?

On a vu des comités qui fonctionnaient bien, dépérir à la suite du départ d'un de ses membres. Les risques que cela vous arrive sont grands si dans votre CSS

- ◆ une seule personne insufflé le dynamisme au comité;
- ◆ cette personne remorque tous les autres membres;
- ◆ la vision, la direction et l'organisation des travaux du comité reposent sur elle;
- ◆ aucun autre membre n'est préparé à prendre la relève.

Pour éviter cela, il faut s'assurer que chaque membre est partie prenante et s'implique personnellement dans les activités du CSS. Chacune des activités du CSS est sous la responsabilité d'équipes réduites (deux ou trois personnes), chaque personne participant à deux ou trois équipes.

Le CSS ne sera pas
déstabilisé si un départ survient...

Tous les
membres investissent
pleinement dans les travaux
de notre comité.

15. La non pertinence du choix d'un membre du CSS

Le départ d'une personne peut déstabiliser les travaux du comité, mais il y a pire encore:

- ◆ intégrer quelqu'un qui veut imposer ses façons de voir et de faire, et qui va à l'encontre de ce qui se faisait déjà très bien.

Il n'est pas fréquent qu'on procède à la sélection d'un nouveau membre de CSS. Lorsque cela se produit, on ne se demande pas nécessairement:

- ◆ Quelle personne serait la mieux placée pour faire le travail?

On se demande plutôt:

- ◆ Qui est disponible?
- ◆ Qui voudrait-on imposer?

C'est souvent un coup de dé qui déterminera la pertinence du choix. Pourtant, la sélection est le seul moyen de s'assurer

- ◆ qu'un nouveau membre est intéressé;
- ◆ qu'il pourra bien s'intégrer dans l'équipe;
- ◆ que son arrivée sera l'occasion d'un regain d'idées et de dynamisme.

Il arrive que dans certains comités de santé et de sécurité les deux coprésidents se concertent pour discuter du choix d'un nouveau membre, même si en dernier ressort, il est désigné par la partie qu'il représente. Cette façon de faire montre l'importance que tout le comité accorde à son bon fonctionnement. Les critères de sélection dont il a déjà été question pourront vous aider à faire le bon choix.

Auteur

Paul Potvin

Personne ressource

Michèle Bérubé, conseillère APSAM
mberube@apsam.com

Printemps 2000

Nous remercions les membres du groupe de validation: M. Jean Saulnier, conseiller en santé et sécurité à la Ville de Québec, M. Roger Graveline, conseiller en santé et sécurité à la Ville de Verdun, M. Jean Chassé, conseiller en personnel à la Ville de Montréal, M. Gilles Lefebvre, syndicat des cols bleus regroupés de Montréal, M. Guy Rousseau, syndicat des cols bleus de la Ville de Québec, et M. Normand Coutu, syndicat des cols blancs de la Ville de Montréal.

Nota: Bien que cette fiche ait été élaborée avec soin, à partir de sources reconnues comme fiables et crédibles, l'APSAM, ses administrateurs, son personnel ainsi que les personnes et organismes qui ont contribué à son élaboration n'assument aucune responsabilité quant à l'utilisation du contenu ou des produits ou services mentionnés. Il y a des circonstances de lieu et de temps, de même que des conditions générales ou spécifiques, qui peuvent amener à adapter le contenu. Toute reproduction d'un extrait de cette fiche doit être autorisée par écrit par l'APSAM et porter la mention de sa source.

Pour communiquer avec l'Association paritaire pour la
santé et la sécurité du travail secteur « affaires municipales »
Région de Montréal: (514) 849-8373.
De partout au Québec: 1-800-465-1754
<http://www.apsam.com>

