

LE COMITÉ DE SST

Un rouage essentiel

Il y a encore quelques années, de nombreux comités de santé et de sécurité (CSS) ne devaient leur existence qu'à l'obligation imposée par la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) ou encore par l'entremise d'une convention collective.

Aujourd'hui, un nombre croissant d'entreprises ont décidé de leur propre chef de se doter d'un CSS efficace, sans être assujetties à la réglementation, constate le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec. Pour ces entreprises, les comités sont devenus un des moyens pour gérer la prévention de façon proactive.

Prévention : se prendre en main ou se faire prendre par la main ?¹

Mon entreprise est-elle obligée de former un comité de santé et de sécurité (CSS) ? Quelle place doit-il occuper dans l'entreprise ? Un programme de prévention... c'est quoi au juste ? Et le représentant à la prévention, en quoi consiste véritablement son rôle ? Ces questions vous ont sûrement effleuré l'esprit à un moment ou à un autre, sans que vous sachiez précisément quoi répondre, car ça dépend ! Ça dépend si vous voulez continuer à éteindre des feux ou si vous préférez prendre le temps de planifier et de vous doter de mécanismes pour encadrer vos actions en matière de prévention.

PAR | BENOIT PARENT |

IL FAUT SE RAPPELER que dès son adoption, en 1979, la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) a introduit différents mécanismes de participation des travailleurs et des employeurs pour qu'ensemble, de façon concertée, ils puissent travailler à l'identification et à la résolution de problèmes en matière de santé et de sécurité du travail. Ces différents mécanismes sont le CSS, le représentant à la prévention et le programme de prévention. Regardons de plus près ce qu'en dit le législateur.

COMITÉ DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ (CSS)

S'il n'est pas défini au sens de la LSST, on s'entend cependant pour dire qu'un CSS est un comité paritaire réunissant des représentants de l'employeur et des travailleurs pour qu'ils travaillent ensemble à rendre le milieu de travail plus sain et sécuritaire.

Dépendamment des secteurs d'activité (voir le Règlement sur les comités de santé et de sécurité du travail), une entreprise peut être tenue de former un comité si celle-ci regroupe plus de 20 travailleurs (article 68, LSST) et si une association accréditée ou, s'il n'y en a pas, un nombre ou un pourcentage de travailleurs transmet un avis à cet effet à l'employeur, en vertu de l'article 69 de la LSST. Autrement, c'est votre choix ! Sachez que dans une perspective d'efficacité, de

plus en plus de comités sont formés dans des entreprises qui n'ont aucune obligation légale de le faire. En fait, par expérience, on sait que les entreprises dont les employeurs et les travailleurs assument pleinement leurs responsabilités et travaillent en commun à des projets en prévention sont celles qui obtiennent les meilleurs résultats.

Quant à la composition du CSS, au moins la moitié des membres doivent représenter les travailleurs et ceux-ci sont désignés par une ou des associations accréditées. Les membres qui représentent l'employeur sont désignés par celui-ci. Il y a mésentente entre les diverses associations accréditées représentant l'ensemble des travailleurs ?

Qu'à cela ne tienne : le RCSST prévoit, à l'article 10, les modes de désignation. Les règles de fonctionnement pour la tenue des réunions, leur fréquence, leur durée, leur objectif, etc., sont établies par le comité lui-même. Si le CSS n'y voit pas, le RCSST y pourvoira par les articles 18 à 33. Deux principes simples à respecter : les réunions doivent se tenir durant les heures normales de travail, à moins que le CSS n'en décide

Un CSS est un comité paritaire réunissant des représentants de l'employeur et des travailleurs pour qu'ils travaillent ensemble à rendre le milieu de travail plus sain et sécuritaire.



1. Adaptation d'un article tiré de la revue *Convergence*, vol. 19, n° 1, février 2003, publiée par le Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec.

autrement, et les membres représentant les travailleurs sont réputés être au travail lorsqu'ils participent aux réunions et aux travaux du CSS. Rappelez-vous que la meilleure façon d'éviter la frustration des membres, c'est d'abord de clarifier le mandat du comité. Avec des responsabilités bien précises, les membres d'un comité apprendront à se faire confiance pour mieux travailler ensemble à la prévention des risques.

Les fonctions du CSS s'avèrent décisionnelles (par exemple choisir le médecin responsable, approuver le programme de santé, choisir les équipements de protection individuelle), consultatives (participer à l'identification et à l'évaluation des risques, enquêter sur les événements qui ont causé un accident du travail) et administratives (par exemple tenir des registres des accidents du travail et des maladies professionnelles, transmettre un rapport annuel des activités à la CSST). Bien que la LSST puisse déterminer dans quels cas un CSS est obligatoire, elle ne peut garantir par elle seule qu'un CSS sera efficace. Car respecter la loi, c'est nécessaire, mais c'est un seuil minimal. Aussi, pour être efficace, le CSS devra compter sur l'appui de l'employeur et sur des membres dynamiques qui ont un intérêt marqué pour la prévention.

REPRÉSENTANT À LA PRÉVENTION (RP)

Outre la création d'un comité paritaire, la LSST a également prévu la désignation d'un représentant à la prévention, toujours dans l'optique d'éliminer les dangers à la source. Le représentant est membre d'office du comité et il est « désigné parmi les travailleurs de l'entreprise de la même manière que les représentants des travailleurs au sein du comité », c'est-à-dire par entente ou, s'il y a litige, en vertu des dispositions du RCSST (art. 87, 88 et 89 de la LSST).

Les fonctions du RP, citées à l'article 90 de la LSST, lui permettent notamment : de recevoir des avis d'accidents, d'enquêter sur les événements qui ont causé un accident, d'accompagner l'inspecteur de la CSST dans ses visites et d'intervenir dans le cas où un travailleur exerce son droit de refus. Le représentant pourra s'absenter de son travail le temps nécessaire pour exécuter ces quatre fonctions spécifiques. Pour toutes les autres fonctions prévues



La meilleure façon d'éviter la frustration des membres, c'est d'abord de clarifier le mandat du comité. Avec des responsabilités bien précises, les membres d'un comité apprendront à se faire confiance pour mieux travailler ensemble à la prévention des risques.

à la loi, le temps que peut consacrer le représentant à celles-ci est déterminé par le CSS, conformément au Règlement sur le représentant à la prévention dans un établissement. S'il y a mésentente au sein du comité, l'article 2 de ce règlement y pourvoit.

Malgré le rôle et les fonctions qu'il exerce en prévention, le représentant demeure un travailleur qui doit prévenir son supérieur immédiat, son employeur ou son représentant lorsqu'il s'absente de son travail pour exercer ses fonctions en prévention (art. 93 de la LSST). Et tout comme les membres du CSS, le représentant est réputé être au travail lorsqu'il exerce ses fonctions. Pour clarifier les tâches et aider à la planification, pourquoi ne pas demander un compte rendu de son temps? De plus, pour répartir les tâches et le temps alloué à faire de la prévention, vous pouvez nommer plus d'un représentant.

PROGRAMME DE PRÉVENTION

Le programme de prévention est un ensemble d'activités mises en œuvre dans une entreprise dans le but d'éliminer à la source les dangers pour la santé et la sécurité des travailleurs. Selon la LSST, dépendamment des secteurs d'activité (voir le Règlement sur

le programme de prévention), certaines entreprises ainsi que celles regroupées au sein d'une mutuelle de prévention ont l'obligation d'élaborer et d'appliquer un tel programme. Autrement, c'est votre choix d'en créer un. On y trouve quoi? Les activités planifiées, le responsable et l'échéancier de réalisation ou la fréquence de l'activité. Les activités sont organisées en fonction des principales sources de danger, des normes et règlements à respecter pour éliminer ou contrôler ces dangers, des mesures de surveillance et d'entretien

Conditions gagnantes pour une prise en charge réelle de la SST

Engagement et soutien de la haute direction

Participation de tous les travailleurs

Responsabilisation des travailleurs et des gestionnaires de tous les paliers et occupant tous types de fonctions

Mise en application du programme de prévention ou du plan d'action annuel

Évaluation du rendement de l'entreprise en SST.

Source : test-éclair « travailleur » (DC 200-2212) et test-éclair « employeur » (DC 200-2211), à partir du site de la CSST : www.csst.qc.ca, sous l'onglet publications.

à appliquer, des normes d'hygiène et de sécurité spécifiques à l'établissement, des équipements de protection individuelle à utiliser pour protéger les travailleurs et des besoins d'information et de formation. Et il ne faut surtout pas oublier les mesures nécessaires pour que les correctifs restent en place et demeurent efficaces, autrement dit, pour que les solutions soient durables.

Vous ne souhaitez pas instaurer un programme aussi élaboré? Pour atteindre des résultats en matière de réduction d'accidents du travail et de maladies professionnelles, il convient néanmoins d'élaborer un plan d'action en prévention lié à la stratégie globale de votre entreprise, qui comprend des objectifs réalistes, des échéanciers ainsi que des responsables désignés. Qu'il soit désigné sous l'appellation *programme de prévention* ou *plan d'action*, l'objectif visé demeure le même : la réduction ou l'élimination des risques d'accidents. Les facteurs de succès s'appuient entre autres sur le réalisme du plan,



Photo: iStockphoto

Obligation légale ou pas, l'essentiel en matière de prévention consiste à se prendre en main, c'est à dire à se doter de mécanismes de gestion adaptés aux particularités et aux besoins de votre entreprise. Chaque entreprise étant unique, vous avez tout à gagner à mettre la main à la pâte!

mettre au point et appliquer un plan d'action en SST. En fait, lorsqu'ils proviennent d'une volonté de l'entreprise plutôt que d'une obligation légale, ces mécanismes de prévention répondent souvent mieux aux besoins des entreprises.

Obligation légale ou pas, l'essentiel en matière de prévention consiste à se doter de mécanismes de gestion adaptés aux particularités et aux besoins de votre entreprise. Chaque entreprise étant unique, vous avez tout à gagner à mettre la main à la pâte! **PT**

l'engagement de la haute direction, la participation du personnel et une bonne communication à tous les niveaux.

SE PRENDRE EN MAIN

Vous voulez agir en prévention, être proactif? Il n'est pas nécessaire d'être visé par la loi pour créer un CSS ou

Transformez votre comité de SST en un agent de progrès!

Le 5 novembre dernier, le Centre patronal de santé et sécurité du travail organisait à Montréal un colloque ayant pour thème : *Transformez votre comité de SST en un agent de progrès. Prévention au travail* résume ici le contenu de deux conférences.

PAR | GUY SABOURIN

FAIRE DU COMITÉ DE SST LE COMPLICE D'UNE CULTURE PRÉVENTIVE, OU LA FIN DES CASCADEURS CHEZ GPS CASCADES

Au tournant des années 2000, Cascades, ce géant des pâtes et papiers qui fait tourner 150 usines, prenait le virage de la sécurité. Dans l'un de ses établissements, où le taux de fréquence des lésions² oscillait autour de 30 bon an

2. Taux de fréquence =

$$\frac{\text{Nombre de lésions}}{\text{Nombre d'heures de travail}} \times 200\,000$$

(200 000 = constante équivalente au nombre d'heures de 100 travailleurs durant une année)

mal an, le compte est passé à zéro en quelques années, à la suite de l'arrivée d'un nouveau directeur. « C'est alors que le président nous a demandé de "cloner" ce nouveau directeur, afin d'introduire dans chacune de nos usines des comportements sécuritaires à la place d'une culture du risque », raconte Richard Martel, coordonnateur en santé-sécurité à la division Groupe produits spécialisés (GPS) de Cascades... et passionné par son métier.

Dans les usines Cascades, on travaille sans supervision 60% du temps. Il faut pourtant rester à l'affût des accidents, à plus forte raison dans ce contexte particulier. Le moyen original qu'a trouvé GPS Cascades a été



Photo: GPS Cascades

Richard Martel, de Cascades.

d'introduire un « facilitateur », en la personne d'un travailleur manifestant un intérêt marqué pour la sécurité. Il est libéré de sa tâche habituelle et consacre tout son temps à circuler dans l'usine pour observer ses collègues travailler, recommander des modifications, régler toutes sortes de problèmes de sécurité au fur et à mesure. Aujourd'hui, le facilitateur est membre du comité de SST, fait office de personne-ressource permanente, suit minutieusement et tient à jour tous les dossiers de sécurité, dont le SIMDUT et le « cadenassage », par exemple.

« La venue du facilitateur a redonné beaucoup de vigueur au comité de SST, raconte Gilles Venne, directeur de Cascades récupération de Lachine, une des 28 usines du GPS. Pourquoi? Parce qu'en consacrant 100% de son temps à la sécurité, il règle quantité de problèmes sur-le-champ. Sa présence constante place la sécurité au premier plan. Aujourd'hui, tout le monde se sent écouté. Plus les travailleurs "font" de la sécurité, plus ils se sentent devenir bons. Ils aiment ça et considèrent que ce n'est plus juste l'affaire du directeur. D'ailleurs, je leur ai donné le pouvoir de cesser la production en cas de nécessité. Cela a grandement amélioré leur perception de la sécurité et introduit une véritable culture de la prévention dans l'usine. »

CULTURE DE LA PRÉVENTION

Selon Richard Martel, la culture de la prévention doit justement figurer dans les priorités de la haute direction. L'intégrité physique des travailleurs doit y être une valeur suprême. « Il faut que l'entreprise devienne intolérante aux blessures, qu'elle se considère comme mauvaise si, pour produire, elle doit blesser des travailleurs, dit-il. Il faut profondément croire que chaque tâche peut être faite sans qu'il y ait blessure ou accident. Enfin chacun, directeur comme travailleur, doit veiller à créer et maintenir un milieu de travail sain. »

« Nous nous intéressons maintenant à la sécurité parce que nous sommes écoutés, raconte Nancy Guernon, adjointe administrative chez Cascades Lachine, qui a témoigné de son expérience aux côtés du directeur Gilles Venne. Nous avons d'abord réglé toute notre "liste d'épicerie" afin de pouvoir démarrer de nouveaux projets qui prennent rapidement vie. Par exemple,

Dans les usines Cascades, on travaille sans supervision 60% du temps. Il faut pourtant rester à l'affût des accidents, à plus forte raison dans ce contexte particulier.



Photo: Martin Meloche

nous avons éliminé les piétons dans l'usine, créé des zones sécurisées avec pancartes. Nous mettons enfin nos idées en pratique. Le comité de SST est très vigoureux et n'éprouve aujourd'hui aucune difficulté à recruter des membres. »

« Fidèles à l'esprit d'entreprise qui règne chez Cascades, nous disons au comité de SST : si vous voulez faire autrement ou autre chose, faites-le, pourvu que ça marche! », conclut Richard Martel, qui croit que la motivation et la culture de la prévention ne peuvent reposer sur autre chose que des valeurs fortes et affirmées.

courent lorsqu'ils confondent chariot élévateur et voiture de formule 1. Bref, savoir ne conduit pas forcément au changement. Est-ce peine perdue pour faire adopter des comportements responsables?

Pas du tout. Selon la conférencière Josette Boulé, conseillère et formatrice pour le Centre patronal SST, il faut d'abord comprendre les comportements pour pouvoir les changer. Savoir

Comprendre les comportements en SST pour les rendre sécuritaires

On trouve facilement des fumeurs informés du danger que leur habitude leur fait courir, mais qui n'arrêtent pas de fumer pour autant. Ou encore des caristes instruits du risque qu'ils



Photo: Centre patronal de santé et sécurité

Josette Boulé, du Centre patronal SST.

reconnaître, notamment, que subsistent de mauvais exemples dans l'entreprise. Les omissions du patron, l'obligation de travailler vite, le manque de connaissances, de formation ou d'information, la paresse, la négation du danger ou les équipements inadéquats font partie des modèles qui influent négativement sur les comportements. « En interrogeant les valeurs de l'entreprise, on découvre souvent la ou les sources du problème, explique Josette Boulé. Y a-t-il des gestes systématiques en faveur d'une culture positive de la sécurité? Celle-ci vit-elle concrètement dans l'entreprise? »

Selon elle, la haute direction, capitaine du navire, doit être irréprochable au chapitre de la sécurité. Elle ne doit rien tolérer. Ainsi, le travailleur pris en défaut ne s'en étonnera pas. L'entreprise a d'ailleurs l'obligation légale de protéger son personnel. Mais elle n'est pas seule à bord. « Il faut que chacun s'y arrête et s'en préoccupe, que les gestes, les inspections, les rapports, les rappels soient quotidiens, observe Josette Boulé. Créer sans relâche des occasions d'en discuter, ajoute-t-elle : à l'embauche, lors des rencontres de sécurité, des évaluations ou lors d'un changement de poste de travail. Afficher des consignes de sécurité en n'oubliant pas les nombreux alphabètes non déclarés ni les travailleurs immigrants, peut-être incapables de déchiffrer un message écrit; en d'autres mots, varier les moyens de diffusion. » Selon la conférencière, il y a plus d'accidents dans les milieux où l'on constate un manque de connaissance des rôles et responsabilités par rapport à la SST.

Josette Boulé soutient que le plus gros défi d'un comité de SST consiste à identifier les risques et à amener tout l'équipage à les considérer comme sérieux. Il faut ensuite briser le sentiment d'invulnérabilité des travailleurs, les conscientiser aux conséquences d'un accident en ayant recours au message choc s'il le faut, enfin insister sur la probabilité qu'un accident puisse survenir même si ce n'est encore jamais arrivé.

CHANGER LES COMPORTEMENTS

Parallèlement à toutes ces activités, on peut apprivoiser et appliquer un modèle de changement de comportement, qui se décline en quelques étapes. Après



Après avoir accompagné les travailleurs dans la reconnaissance du danger, il faut les aider à trouver la source d'un mauvais comportement persistant, par exemple conduire un chariot élévateur en pilote de course pour attirer l'attention des autres. Une fois cela réussi, il faut les inciter à changer.

Photo: Photos.com

avoir accompagné les travailleurs dans la reconnaissance du danger, il faut les aider à trouver la source d'un mauvais comportement persistant, par exemple conduire un chariot élévateur en pilote de course pour attirer l'attention des autres. Une fois cela réussi, il faut les inciter à changer. On peut faire valoir, par exemple, qu'un comportement responsable qui tient les blessures, les risques matériels et financiers à l'écart est bon pour l'individu et pour l'entreprise. Il faut que la liste des avantages réels de la conduite sécuritaire rivalise en longueur avec celle des avantages que perçoit le cariste s'il roule vite.

Si les travailleurs adoptent enfin le nouveau comportement sécuritaire, il faut les soutenir. « Même si c'est difficile, il faut encourager et faire du renforcement positif, croit Josette Boulé. C'est de cette façon que les travailleurs intériorisent le comportement qu'on attend d'eux, une étape majeure dans le changement de comportement. Le patron peut ici intervenir, par exemple en marquant son appréciation pour la bonne productivité et pour le respect des méthodes de travail sécuritaires, l'une n'allant pas sans l'autre. »

Identifier et modifier les comportements dangereux est aux yeux de la conférencière un travail d'équipe – et pourquoi pas celui du CSS? –, qui se complète d'une stratégie et d'un plan d'action comprenant les moyens, les responsables et l'échéancier. Un beau défi!

La performance des comités de santé et de sécurité, ça se mesure

« Ça fait plusieurs années qu'on s'interroge sur la performance des comités de santé et de sécurité du travail (CSS), surtout dans les PME », lance la conférencière Lise Desmarais, professeur de management à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, qui a une prédilection pour la santé et la sécurité au travail. Elle en a fait son objet d'études, le CSS étant à ses yeux une structure porteuse dans l'entreprise.

Au terme d'une étude portant sur la sécurité et la santé au travail dans les PME québécoises, Lise Desmarais a découvert, de façon générale, que la SST n'est pas une priorité au programme. Les CSS se réunissent en moyenne une fois par mois, souvent moins, et cela engendre une perte de motivation entre les rencontres. Occupés au quotidien à régler toutes sortes de petits problèmes, ils n'ont pas le temps de se consacrer à l'ensemble de la sécurité. L'efficacité relative des décisions prises au sein du CSS dépend beaucoup de la présence d'un membre de la direction, ce qui les rend opérationnelles; en l'absence de la direction, les dossiers stagnent. Tous s'entendent sur le rôle fondamental du CSS pour éliminer le danger à la source.

Selon M^{me} Desmarais, les représentants patronaux et syndicaux ont besoin d'un outil pour suivre la performance du CSS. « Un monitoring constant permet de se faire une idée plus juste des écarts qu'il peut y avoir entre ce qu'on dit et pense et ce qui se passe sur le terrain », précise-t-elle. C'est aussi un déclencheur d'enquête, un guide d'analyse qui permet de prendre des décisions à partir de faits observables.

Si, par habitude, l'entreprise compile les résultats de manière « réactive », c'est-à-dire qu'elle tient des statistiques sur des accidents et des blessés, elle peut aussi le faire de manière « proactive », soit en faisant le compte et surtout la mesure rigoureuse de ses interventions. « C'est par le biais d'une mesure très fine qu'on fait des découvertes, précise-t-elle. Il faut par conséquent favoriser une mesure proactive des activités de sécurité. »

La « matrice des objectifs », ou encore le tableau de suivi de la performance, est un outil qu'elle suggère pour évaluer plus finement la performance des activités en SST dans l'entreprise. « C'est comme prendre une photo en temps réel », illustre-t-elle. Par exemple, en circulant dans l'entreprise, la personne qui remplit le tableau découvre que 35% des



Lise Desmarais, professeur de management à l'Université de Sherbrooke.

travailleurs ne portent pas leurs lunettes de sécurité, que 80% des lieux ne sont pas propres, que 20% des travailleurs sont exposés à un bruit trop fort, etc.

OBJECTIFS MESURABLES

Ces statistiques sont reportées sur la matrice, ajustées selon différents calculs simples, classées selon l'importance qu'on veut leur accorder et accompagnées chacune d'un objectif. « Un bon objectif doit être simple et précis, atteignable, mesurable et réalisable », précise la conférencière. Par exemple un des objectifs serait que 100% des travailleurs portent leurs lunettes de sécurité; on l'inscrit sur la matrice. Le mois

suivant, après que le CSS a fait les recommandations nécessaires aux travailleurs au chapitre des lunettes, on refait une inspection, pour s'apercevoir que 18% des travailleurs ne portent toujours pas leurs lunettes de sécurité. Il y a eu amélioration à ce chapitre, qu'on reporte sur la matrice. Ainsi de suite, pour chacun des objectifs de sécurité inscrits au départ, et selon le même scénario qu'on refait tous les mois. Très vite, on peut mesurer les progrès de mois en mois, puis cibler les interventions nécessaires et prioritaires.

« Cette matrice devient un outil très concret pour mesurer au fur et à mesure les progrès réalisés et déterminer les efforts qui restent à faire, explique Lise Desmarais. Il ne s'agit pas de mesurer pour mesurer, ce qui serait contre-productif. Cet outil sert au contraire à préciser où le CSS doit concentrer ses énergies. »

« Cette matrice met les pendules à l'heure et favorise les échanges entre patrons, syndicats et travailleurs pour trouver les bonnes solutions de sécurité », conclut Mélanie Foucault, candidate à la maîtrise en intervention et changement organisationnel, conférencière adjointe de Lise Desmarais.

La santé au travail comprend la psychologie

Les comités de santé et de sécurité (CSS) se préoccupent traditionnellement de la santé physique des travailleurs. Mais ont-ils un rôle à jouer en ce qui touche à la santé psychologique? La réponse est oui, même si le sujet est sensible, surtout entre collègues de la même entreprise.

« Il n'y a pas de distinction entre santé physique et santé psychologique dans la Loi sur la santé et la sécurité du travail », indique d'entrée de jeu le conférencier Michel Vézina, conseiller médical en santé et sécurité au travail à l'Institut national de santé publique du Québec et professeur titulaire au Département de médecine sociale et préventive à l'Université Laval. Selon lui, il faut aller au-delà des seules lésions physiques quand il est question de santé au travail et inclure le volet psychologique dans toute démarche sérieuse de prévention.

La « matrice des objectifs », ou encore le tableau de suivi de la performance, est un outil pour évaluer plus finement la performance des activités en SST dans l'entreprise. Par exemple, en circulant sur un chantier, la personne qui remplit le tableau découvre que 35% des travailleurs ne portent pas leurs lunettes de sécurité, que 80% des lieux ne sont pas propres, que 20% des travailleurs sont exposés à un bruit trop fort, etc.



Photo: iStockphoto

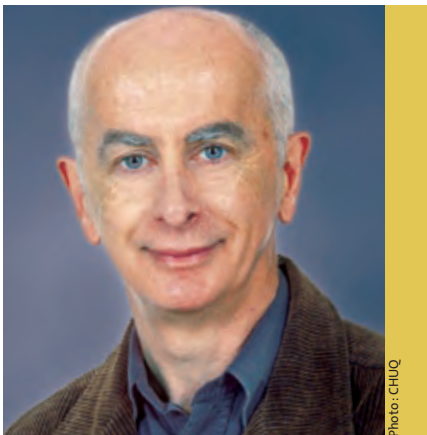


Photo: CHUQ

Michel Vézina, conseiller médical en SST.

La santé psychologique importe tout autant et les raisons de s'en préoccuper s'additionnent de jour en jour. « Aujourd'hui, le travail peut engendrer à lui seul 30% des troubles de santé mentale à l'origine des longues absences pour maladie », illustre le conférencier. Les nouvelles technologies, entre autres, loin d'alléger les charges de travail comme promis, les augmentent. Les nombreuses fusions créent des chocs entre deux univers forcés soudainement de n'en faire qu'un. Les « rationalisations » d'effectifs engendrent de l'insécurité, des mises à pied et alourdissent le fardeau de ceux qui restent, forcés de faire plus avec moins. C'est sans compter l'intensification généralisée des tâches, le roulement en hausse du personnel et la détérioration du climat de travail dans de nombreuses entreprises. « Tous ces facteurs font baisser la productivité et augmenter la charge psychologique », résume Michel Vézina.

Un malaise psychologique induit par le travail est une réalité plus insaisissable qu'une douleur au bas du dos. Il existe par chance des outils comme le modèle de stress au travail du National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) et des résultats de recherche qui déterminent quatre dimensions critiques dans l'entreprise, susceptibles d'influer directement sur la santé psychologique des travailleurs. D'abord, la charge de travail dépasse-t-elle les bornes; y a-t-il trop à faire, y compris certaines tâches très complexes, le tout en très peu de temps? L'entreprise favorise-t-elle la latitude décisionnelle et donne-t-elle au travailleur une certaine autonomie, une part de marge

de manœuvre? Le supérieur, les collègues et toute l'équipe en général fournissent-ils du soutien? Enfin, y a-t-il équilibre entre effort et reconnaissance; l'entreprise estime-t-elle ses travailleurs, les respecte-t-elle, les rend-elle admissibles aux promotions verticales?

Michel Vézina recommande aux comités de santé et de sécurité (CSS) qu'ils vérifient s'il existe des risques pour la santé psychologique dans leur entreprise. L'Institut national de santé publique du Québec met à la disposition du public une grille à cet effet : www.inspq.qc.ca/pdf/publications/744_OutilCaractMilieuTravail.pdf. Il faut aussi que les CSS aient à cœur de s'occuper véritablement de santé psychologique, un volet plus délicat de la santé.

PROGRAMME D'AIDE ORGANISATIONNEL

« Les entreprises ont souvent un programme d'aide aux employés (PAE) pour les soutenir en cas de trouble psychologique, explique le conférencier. Mais la santé psychologique au travail ne se limite pas au PAE, comme c'est trop souvent le cas. Aider, certes, il le faut, mais sans occulter la prévention. À ce chapitre, les entreprises ont souvent besoin d'un PAO, programme d'aide organisationnel, pour redresser les facteurs de risque connus et soutenir les gestionnaires ayant certaines difficultés. » Ce PAO peut se nourrir des données dépersonnalisées du PAE pour mesurer jusqu'à quel point l'entreprise est dans une situation critique et

orienter les programmes de prévention. Michel Vézina écarte l'argument voulant que les « faibles » seulement soient psychologiquement atteints dans la même situation où d'autres restent en bonne santé. « Ce n'est pas parce que 20% seulement des travailleurs d'une usine sont incommodés par la poussière de cèdre qu'il ne faut rien faire », illustre-t-il.

Une direction qui s'engage et fournit du soutien milite en faveur d'une intervention dans l'entreprise. La démarche de redressement de la santé psychologique au travail passe par la création d'un comité paritaire de mise en œuvre (CPMO) crédible qui fait circuler l'information dans un climat d'ouverture et de transparence et qui est appuyé au besoin par un groupe de soutien à l'intervention (GSI) de trois à cinq personnes choisies parmi des volontaires crédibles. Après avoir élaboré un plan d'action qui augmente l'autonomie et la latitude décisionnelle du travailleur (des variables clés au sein des entreprises qui réussissent, affirme Michel Vézina) et corrigé les autres principaux facteurs de risque déterminés plus haut, ces groupes doivent enfin évaluer le succès de leur intervention pour que ça ne reste pas lettre morte.

Enfin, la santé psychologique au travail ne peut s'épanouir que dans un contexte favorable. Ce qui veut dire laisser les préjugés sur le trottoir, bannir la peur des représailles, garantir la liberté de parole à chacun, surmonter les contraintes de temps trop souvent invoquées pour ne rien faire. **PT**

Les nouvelles technologies, loin d'alléger les charges de travail comme promis, les augmentent.



Photo: iStockphoto