

# 10 moyens infailibles pour faire échouer

Michel Pérusse, professeur de l'Université de Sherbrooke, n'est pas parent avec l'humoriste François Pérusse. Cela ne l'a pourtant pas empêché de présenter une conférence teintée d'humour à l'occasion du dernier Grand Rendez-vous SST. Ainsi a-t-il illustré les pièges qui guettent les comités de santé et de sécurité (CSS) en insistant sur les facteurs de leur réussite.

PAR MIKAËLLE MONFORT

**MICHEL PÉRUSSE INTERVIENT** dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail (sst) au Québec depuis 35 ans. Il raconte avoir reçu une demande saugrenue de la part d'un « client » alors qu'il était consultant. « Vous ne connaissez pas un moyen de me débarrasser de cette patente-là? », lui avait-il demandé en désignant le CSS de son entreprise... Michel Pérusse ne pouvait évidemment pas répondre à la demande de ce « client », mais il avait transmis la question à la référence en la matière, Belzébuth Tremblay... En ricanant, celui-ci ne s'était pas fait prier pour énoncer les 10 commandements propres à faire échouer tous les CSS.



Photo: Robert Echeverry

Michel Pérusse

## 1 • TON CSS, TU NE CRÉERAS QUE POUR LA FORME ASSURÉMENT

Michel Pérusse rappelle qu'avant la loi sur la sst dont on a fêté le trentième anniversaire en 2009, il n'existait pratiquement pas de CSS dans les entreprises québécoises. Seules les entreprises qui travaillaient avec des firmes américaines avaient alors eu l'occasion de prendre connaissance de l'existence de ce genre de comité, qui avaient commencé à faire leur apparition aux États-Unis au début des années 1970.

La création des CSS n'a pas toujours été bien perçue tant par les instances patronales que syndicales. Au début, c'est « le livre du paritarisme » que l'on jouait plutôt que son esprit et ce n'est que progressivement que l'on a découvert la concertation et le travail d'équipe.

Mais même lorsque les membres du comité travaillent en bonne intelligence, il faut toujours veiller particulièrement à ce que le travail du comité ait réellement un impact sur le reste de l'entreprise.

## 2 • LE MANDAT TU EMBROUILLERAS EN MISANT SUR L'ESOUFFLEMENT

Selon Michel Pérusse, un moyen très efficace de n'obtenir aucun résultat consiste à rassembler des personnes qui ont toutes une idée vague et différente de ce qu'elles sont censées accomplir ensemble. Pour contrer ce risque, il suggère de se livrer à l'exercice qui consiste à écrire la mission du CSS. Selon lui, le CSS doit remplir un rôle de conseil ou de consultant interne au sein de l'entreprise. Il doit exercer un pouvoir d'influence et obtenir la mise en œuvre de ses recommandations. Enfin, il doit promouvoir la prévention et seulement la prévention par la formation, l'information et la sensibilisation. Le CSS ne doit surtout pas sortir de sa mission en se mêlant de gestion médico-administrative.

## 3 • LA DÉCISION TU ÉLOIGNERAS DU CSS ÉNORMÉMENT

Les CSS doivent être en mesure de prendre les décisions « gagnant-gagnant » que ses membres tant patronaux que syndicaux doivent assumer et relayer au sein de l'entreprise. À cet égard, il est également essentiel d'éviter l'engorgement des CSS par une liste toujours plus longue de sujets à l'ordre du jour. Car si l'engorgement se produit, il sera inévitablement interprété comme un signe de mauvaise foi et d'absence de volonté tant par la partie patronale que syndicale, selon Michel Pérusse.

## 4 • L'ESPRIT D'ÉQUIPE TU ÉTEINDRAS EN PRÉFÉRANT L'AFFRONTÉMENT

Michel Pérusse insiste sur le fait qu'il est pour le moins difficile pour les membres des CSS d'avoir à s'affronter dans certaines instances avant de devoir coopérer lorsqu'ils sont de retour au sein des CSS. Cela exige une souplesse intellectuelle dont peu peuvent faire preuve. Aussi, suggère-t-il, dans la

# vosre CSS

mesure du possible, que les mêmes personnes ne suivent pas les dossiers médico-administratifs et ceux de la prévention.

## 5 • LA PRÉVENTION TU BANNIRAS, MAIS DU LITIGE ABONDAMMENT

Pour pouvoir fonctionner efficacement, les CSS doivent se garder de débattre des points de litige entre patronat et syndicat. Michel Pérusse insiste sur le fait que la sst ne peut devenir une matière à négociation entre employeurs et travailleurs. La sst est trop importante pour être instrumentalisée, et les employeurs aussi bien que les travailleurs ne devraient jamais boycotter les travaux des CSS.

## 6 • TON CSS TU N'APPUIERAS NI PAR MOYEN NI PAR TEMPS

C'est une évidence que sans la considération qui se traduit par l'allocation de temps et de moyens, les CSS ne peuvent s'acquitter efficacement de leur mission.

## 7 • LES MEMBRES TU NE FORMERAS NI AIDERAS AUCUNEMENT

Michel Pérusse déplore que les membres des CSS doivent le plus souvent se former sur le tas. Pour lui, un gage de plus grande efficacité serait que les membres connaissent au minimum les règles du jeu avant de commencer à jouer.

## 8 • RÉUNIONS NE PRÉPARERAS QUE 5 OU 10 MINUTES AVANT

Trop souvent les membres des CSS découvrent l'ordre du jour quelques minutes à peine avant le début de la réunion. C'est ainsi que des points qui ne devraient pas figurer à l'ordre du jour – soit parce qu'ils sont sans rapport avec la mission du CSS, soit parce qu'ils ne sont pas mûrs pour la discussion – sont débattus. Idéalement, selon Michel

Pérusse, les coprésidents des CSS devraient rassembler leur délégation respective environ une semaine avant la réunion afin de passer ensemble les points à mettre à l'ordre du jour et d'en évaluer aussi bien la pertinence que la maturité. Les deux coprésidents devraient également se réunir avant les réunions afin d'examiner l'ordre du jour prévu de façon à ce qu'aucun « lapin ne sorte du chapeau au moment de la réunion ».

## 9 • LES DÉBATS TU EMBOURBERAS PAR DES DIGRESSIONS ASSURÉMENT

Il appartient aux coprésidents de faire respecter l'ordre du jour et de recentrer au besoin les interventions des membres afin de conserver une certaine efficacité.



Photo: iStockphoto

Lequel écouterez-vous? Le petit ange blanc sur votre épaule droite, ou le petit ange noir sur votre épaule gauche?



Photo: Robert Etchevery

## 10 • AUCUN SUIVI NE DONNERAS AUX DÉCISIONS ÉVIDEMMENT

Le dernier de ces commandements est peut-être le plus perfide et celui dont Belzébuth Tremblay est le plus fier! Selon Michel Pérusse, si les décisions du CSS n'ont aucune suite, cela a inmanquablement un effet démotivant sur ses membres. En outre, cela assure une mauvaise réputation au CSS. **PT**