

# É

Contexte de travail et SST

## Études et recherches

■ ANNEXE RA2-647



### Recueil d'outils sur les aspects sociaux et organisationnels des interventions externes en SST

#### Partie 2 – Guide du journal de bord

*Geneviève Baril-Gingras  
Marie Bellemare  
Pierre Poulin  
Julie Ross*



Solidement implanté au Québec depuis 1980, l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) est un organisme de recherche scientifique reconnu internationalement pour la qualité de ses travaux.

## NOS RECHERCHES *travaillent pour vous !*

### Mission

Contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes.

Offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail.

Assurer la diffusion des connaissances, jouer un rôle de référence scientifique et d'expert.

Doté d'un conseil d'administration paritaire où siègent en nombre égal des représentants des employeurs et des travailleurs, l'IRSST est financé par la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

### Pour en savoir plus

Visitez notre site Web ! Vous y trouverez une information complète et à jour. De plus, toutes les publications éditées par l'IRSST peuvent être téléchargées gratuitement. [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

Pour connaître l'actualité de la recherche menée ou financée par l'IRSST, abonnez-vous gratuitement au magazine Prévention au travail, publié conjointement par l'Institut et la CSST. Abonnement : 1-877-221-7046

### Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales  
2010  
ISBN : 978-2-89631-462-1 (version imprimée)  
ISBN : 978-2-89631-463-8 (PDF)  
ISSN : 0820-8395

IRSST - Direction des communications  
505, boul. De Maisonneuve Ouest  
Montréal (Québec)  
H3A 3C2  
Téléphone : 514 288-1551  
Télécopieur : 514 288-7636  
[publications@irsst.qc.ca](mailto:publications@irsst.qc.ca)  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)  
Institut de recherche Robert-Sauvé  
en santé et en sécurité du travail,  
juin 2010



Contexte de travail et SST

# Études et recherches

■ ANNEXE RA2-647

## Recueil d'outils sur les aspects sociaux et organisationnels des interventions externes en SST

### Partie 2 – Guide du journal de bord

#### Avis de non-responsabilité

L'IRSST ne donne aucune garantie relative à l'exactitude, la fiabilité ou le caractère exhaustif de l'information contenue dans ce document. En aucun cas l'IRSST ne saurait être tenu responsable pour tout dommage corporel, moral ou matériel résultant de l'utilisation de cette information.

Notez que les contenus des documents sont protégés par les législations canadiennes applicables en matière de propriété intellectuelle.

*Geneviève Baril-Gingras, Marie Bellemare,  
Pierre Poulin et Julie Ross*

*Département des relations industrielles, Université Laval*

Cliquez recherche  
[www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)



Cette publication est disponible  
en version PDF  
sur le site Web de l'IRSST.

**CONFORMÉMENT AUX POLITIQUES DE L'IRSST**

Les résultats des travaux de recherche publiés dans ce document  
ont fait l'objet d'une évaluation par des pairs.

## REMERCIEMENTS

Les auteurs adressent de très sincères remerciements aux intervenant-e-s ayant participé au groupe de travail qui a mis à l'essai les outils qui sont rassemblés dans ce recueil. Ils et elles ont été d'une grande générosité en acceptant de partager leur riche expérience d'intervention, leurs réflexions, leurs trucs et leurs dilemmes. Ils et elles font preuve, au quotidien et sur le terrain, d'une profonde volonté de contribuer à l'amélioration des conditions de santé et de sécurité du travail au Québec et déploient pour ce faire une énergie et une créativité qui suscitent toute notre admiration. Pour assurer la confidentialité des cas d'intervention au cours desquels les outils ont été mis à l'essai, ces intervenants ne peuvent malheureusement être nommés.

Les auteurs tiennent également à remercier les directions des organismes participants (trois associations sectorielles paritaires et trois équipes de santé au travail du réseau public québécois) pour leur collaboration, qui ont accepté de libérer les membres du groupe de travail et ont cru à la démarche. Les auteurs ont également apprécié leurs commentaires éclairés et constructifs, comme ceux des autres membres du comité de suivi, chercheurs ou représentants d'organismes professionnels en SST.

Lyse Langlois, professeure au département des relations industrielles de l'Université Laval, spécialisée en éthique, nous a apporté des conseils précieux quant à l'organisation d'échanges entre les praticiens membres du groupe de travail quant aux enjeux éthiques des interventions. Nous l'en remercions.

Les auteurs remercient de plus Élise Ledoux, chercheure à l'IRSST et chargée de cours à la maîtrise professionnelle en ergonomie de l'Université du Québec à Montréal, qui a fait l'essai de l'Outil d'analyse du contexte avec un groupe d'étudiants à l'hiver 2007. Les commentaires ont été utiles et appréciés. De même, les auteurs remercient François Daniellou dont les commentaires ont permis de distinguer un peu mieux entre les interventions en réponse à un problème, de celles qui accompagnent un projet.

Catherine Lachance, alors étudiante au MBA en gestion de la SST a mis en forme une première version de certains outils. Catherine Le Capitaine, alors doctorante en relations industrielles, a produit des comptes-rendus et des analyses de certaines des rencontres du groupe de travail. Elles ont toutes deux notre gratitude pour la qualité de leur travail.

Mélissa Breault, secrétaire de gestion au département des relations industrielles de l'Université Laval, a été d'une aide plus qu'appréciable pour la mise en page des documents.

Finalement, les auteurs remercient l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail pour la subvention ayant permis la réalisation de la recherche et du recueil d'outils.

Les auteurs demeurent seuls responsables du contenu du recueil d'outils.



## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCTION</b>                                     | <b>1</b>  |
| <b>L'OUTIL « JOURNAL DE BORD »</b>                      | <b>3</b>  |
| <b>UTILISATION DU « JOURNAL DE BORD »</b>               | <b>4</b>  |
| <b>DÉFINITION DES RUBRIQUES DE L'OUTIL</b>              | <b>4</b>  |
| <b>Fiche d'activité numéro...</b>                       | <b>4</b>  |
| <b>Établissement...</b>                                 | <b>4</b>  |
| <b>Intervention...</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>Objectif final de l'intervention...</b>              | <b>5</b>  |
| <b>Stratégie retenue pour atteindre cet objectif...</b> | <b>5</b>  |
| <b>Date de l'activité...</b>                            | <b>5</b>  |
| <b>Intervenant(s)...</b>                                | <b>5</b>  |
| <b>Type d'activité...</b>                               | <b>5</b>  |
| <b>Personne(s) rencontrée(s) et Fonction</b>            | <b>6</b>  |
| <b>Objectifs particuliers de l'activité...</b>          | <b>6</b>  |
| <b>Déroulement de l'activité...</b>                     | <b>7</b>  |
| <b>Résultats de l'activité...</b>                       | <b>7</b>  |
| <b>Proposition(s) de changement... et État...</b>       | <b>7</b>  |
| <b>Informations nouvelles sur le contexte...</b>        | <b>8</b>  |
| <b>Activité suivante prévue, échéance...</b>            | <b>9</b>  |
| <b>Commentaires...</b>                                  | <b>10</b> |
| <b>Fiche complétée le...</b>                            | <b>10</b> |
| <b>Fiche complétée par...</b>                           | <b>10</b> |

Note : Dans ce document, le masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.





## INTRODUCTION

Ce guide fait partie du « Recueil d'outils sur les aspects sociaux et organisationnels des interventions externes en santé et en sécurité du travail ». Le recueil contient les parties suivantes :

|                 |                                  |
|-----------------|----------------------------------|
| Partie 1        | Présentation des outils          |
| <b>Partie 2</b> | <b>Guide du Journal de bord</b>  |
| Partie 3        | Guide pour l'analyse du contexte |
| Partie 4        | Guide de la Feuille de route     |
| Partie 5        | Guide de l'Outil de bilan        |
| Partie 6        | Référentiel                      |

Un rapport méthodologique explique comment ses outils ont été développés<sup>1</sup>, en collaboration avec un groupe d'intervenants externes en santé et en sécurité du travail. Les outils s'appuient également sur une recherche antérieure sur le rôle du contexte et du processus des interventions, dans la réalisation de changements<sup>2</sup>.

Le « Journal de bord » permet à l'intervenant de consigner des données sur chacune des activités qu'il entreprend dans le cadre d'une intervention et sur ce qu'il apprend du contexte social et organisationnel de l'établissement. L'outil suggère une réflexion sur les leviers et les obstacles que recèle la situation d'intervention. Chaque journal de bord peut tenir sur une page, ou sur autant que nécessaire.

Le Journal de bord comprend bien sûr des informations factuelles, comme le nom de l'établissement, le numéro de la fiche du journal de bord, le titre de l'intervention, la date et le type d'activité (visite, téléphone, etc.), le nom et la fonction des personnes avec qui l'échange a eu lieu. Un espace sert à préciser l'objectif général de l'intervention et celui propre à l'événement ou l'activité relaté, un autre à noter les informations pertinentes quant au contenu et au déroulement de cet échange, puis un autre spécifiquement quant aux résultats (des décisions, des idées de solution, etc.).

Puisque le Journal de bord vise à soutenir la réflexion sur les dimensions sociales et organisationnelles de l'intervention et de son contexte, on y trouve un espace pour rapporter les informations nouvelles acquises sur ce contexte, en particulier sur les enjeux que peut représenter l'objet de l'intervention pour les différents acteurs, sur leurs

---

<sup>1</sup> Baril-Gingras, G., Bellemare, M., Poulin, P., Ross, J., 2009, Conditions et processus de changement lors d'interventions externes en SST : Élaboration d'outils pour les praticiens, sur le site [www.irsst.qc.ca](http://www.irsst.qc.ca)

<sup>2</sup> Baril-Gingras, G., Bellemare, M., Brun, J.-P., 2004, Intervention externe en santé et en sécurité du travail : un modèle pour comprendre la production de transformations à partir de l'analyse d'interventions d'associations sectorielles paritaires, Montréal, IRSST, Études et recherches / Rapport R-367, 2004, 287 p. [http://www.irsst.qc.ca/fr/\\_publicationirsst\\_100042.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/_publicationirsst_100042.html)

dispositions à ce que des changements aient lieu, sur leurs relations entre eux et sur les capacités présentes dans l'établissement pour réaliser ces changements. L'utilisateur du journal de bord peut y noter toute nouvelle proposition formulée lors de l'échange, son état (est-elle acceptée, par qui, en cours ou terminée?) les tâches à faire, par qui et pour quand, de même que la ou les prochaines activités prévues ou à prévoir. Enfin, un espace est réservé pour des commentaires : Si c'était à refaire, faudrait-il s'y prendre ainsi? Faut-il revoir l'analyse du contexte et la planification de l'intervention? Ainsi, le journal de bord renvoie aux deux autres outils que sont la Fiche synthèse de l'analyse du contexte (partie 3 du recueil) et la Feuille de route (partie 4 du recueil).

## L'OUTIL « JOURNAL DE BORD »

### Journal de bord de l'intervention en santé et sécurité du travail

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Établissement :</b>   |  | <b>Fiche d'activité numéro :</b> <input type="text"/>   |
| <b>Intervention :</b>  |  |   |
| <b>Objectif final de l'intervention:</b> <i>Feuille de route point 6.1</i>   |  | <b>Stratégie retenue pour atteindre cet objectif</b> <i>Feuille de route point 6.2</i>                          |
| <b>Date de l'activité :</b>  |  | <b>Intervenant(s) :</b>   |
| <b>Type d'activité : (visite, téléphone, réunion, etc.)</b>  |  |   |
| <b>Personnes rencontrées :</b> <i>(voir Feuille de route point 7 Dispositif (avec qui?))</i>   |  | <b>Fonction :</b>   |
| <b>Objectifs particuliers de l'activité :</b> <i>(voir la Feuille de route : point 4 Utilisation et développement des capacités et point 5 Utilisation et développement des dispositions favorables)</i><br>1.<br>2.<br>etc.                 |  |   |
| <b>Déroulement de l'activité :</b>   |  |   |
| <b>Résultats de l'activité :</b><br>1.<br>2.<br>etc.   |  |   |
| <b>Proposition(s) de changement :</b> <i>Feuille de route point 9</i>  |  | <b>État :</b> <i>(voir Feuille de route point 10)</i><br><i>(Acceptée? À faire par qui? État d'avancement?)</i> |
| <b>Informations nouvelles sur le contexte :</b> <i>(leviers et obstacles liées aux caractéristiques de l'établissement / à l'origine de l'intervention / aux dispositions des acteurs / à leurs capacités / à leurs relations entre eux)</i> |  |   |
| <b>Activité suivante prévue, échéance :</b> <i>Feuille de route point 8</i>  |  |   |
| <b>Commentaires :</b> <i>(à utiliser pour le bilan de l'intervention : Si c'était à refaire... Faut-il revoir l'analyse du contexte?... Faut-il revoir la stratégie (voir la Feuille de route)?</i>  |  |   |
| <b>Fiche complétée le :</b>  |  | <b>Fiche complétée par :</b>  |

## UTILISATION DU « JOURNAL DE BORD »

Comme les autres outils, le Journal de bord n'est pas destiné à être utilisé dans toutes les interventions. Par contre, dans certaines d'entre elles, il pourrait être utile d'en faire un usage systématique, c'est-à-dire à chaque activité dans le cadre d'une intervention donnée, dont les contacts avec les différents acteurs de l'établissement (contact téléphonique, visite).

Par exemple, le Journal de bord pourrait être utilisé lors d'une intervention qui constitue une tentative de développement dans un nouveau secteur ou sur une nouvelle problématique; lorsqu'un intervenant devra être remplacé pour la suite d'un dossier; pour le transfert de connaissance entre les intervenants, des plus expérimentés vers les moins expérimentés; pour l'échange entre divers intervenants travaillant à un même dossier; pour structurer la réflexion au cours d'une intervention complexe, particulièrement difficile, dans un contexte conflictuel, sur un sujet qu'une seule personne maîtrise actuellement, etc.

Le journal de bord peut être adapté au contexte de chaque organisation, selon qu'il existe ou non des outils de suivi au jour le jour (des notes d'évolution, un système informatique où on enregistre déjà des données, par exemple).

## DÉFINITION DES RUBRIQUES DE L'OUTIL

### Fiche d'activité numéro...

Il s'agit d'un numéro séquentiel qui situe l'ordre de déroulement des différentes activités constituant l'intervention.

### Établissement...

Le nom de l'établissement qui peut être spécifié par l'identification d'un département, d'un service, d'un secteur, etc.

### Intervention...

L'identification descriptive donnée par l'intervenant ou l'équipe pour décrire l'ensemble des activités de ce projet ou programme d'intervention en santé et sécurité du travail.

Exemples :

- *Mise en application du Programme de santé spécifique à l'établissement (PSSE).*
- *Assistance technique pour le dossier «espace clos» à l'usine x.*

## Objectif final de l'intervention...

Quelle est la situation souhaitée à l'issue de l'intervention quant à tel type de lésion (psychologique ou physique) ou de symptôme ? Il est important de ne pas perdre de vue cet objectif final, bien que cette activité à elle seule ne permette pas nécessairement de l'atteindre. En effet, il est habituellement nécessaire de réaliser de multiples activités pour arriver à cet objectif. On considérera que chaque activité génère un résultat intermédiaire, qui tend vers l'objectif final.

Exemple :

- « *Diminuer l'exposition des travailleurs du département X au monoxyde de carbone sous la norme Y* »

Cet élément du Journal de bord réfère au point 6.1 de la Feuille de route, du Guide de la Feuille de route et du Référentiel.

## Stratégie retenue pour atteindre cet objectif...

Pour atteindre cet objectif final, quelles activités doivent être mises en place, avec quels acteurs? Quelles propositions de changement peuvent être formulées? Il se peut qu'en cours de route, à la lueur de l'analyse du contexte, il soit pertinent de revoir la stratégie prévue au départ.

Cet élément du Journal de bord réfère au point 6.2 de la Feuille de route, du Guide de la Feuille de route et du Référentiel.

## Date de l'activité...

Date de calendrier qui permet de suivre le déroulement dans le temps des différentes activités de l'intervention.

## Intervenant(s)...

La ou les personnes qui, du côté de l'organisme de prévention, participent à la réalisation de l'activité décrite.

## Type d'activité...

La description courte de la nature de l'activité, par exemple, une visite, un téléphone, etc.

Exemples :

- « *Une rencontre (avec le coordonnateur du contrôle de qualité pour ...)* »
- « *Un appel téléphonique* ».

Cet élément du Journal de bord réfère au point 8 de la Feuille de route, du Guide de la Feuille de route et du Référentiel.

## Personne(s) rencontrée(s) et Fonction

La ou les personnes qui, du côté de l'entreprise, participent à cette activité ainsi que la fonction exercée. Cette fonction peut être le poste occupé, par exemple *le coordonnateur du contrôle de qualité* mais peut aussi décrire un rôle attribué pour le déroulement de cette intervention, par exemple *le machiniste représentant les travailleurs au comité bruit*.

Cet élément du Journal de bord réfère au point 7 de la Feuille de route, du Guide de la Feuille de route et du Référentiel, soit le dispositif de participation utilisé ou mis en place pour l'intervention, ou « avec qui » se fait l'intervention.

## Objectifs particuliers de l'activité...

Il s'agit des objectifs que l'intervenant poursuit en menant cette activité. De quelle façon l'activité contribue à l'atteinte de l'objectif final de l'intervention? En quoi cette activité permettra d'améliorer les capacités des acteurs, leurs dispositions et leurs relations entre eux ? Il est intéressant de formaliser par écrit les objectifs avant la tenue de l'activité. Cela concrétise les stratégies de l'intervenant pour agir sur les capacités de ses interlocuteurs, ou sur leurs dispositions à agir en prévention (leur volonté, leurs enjeux).

Exemple :

*« Donner les informations et les arguments nécessaires au coordonnateur du contrôle de qualité pour qu'il convainque le directeur de production de faire appliquer une politique d'entretien préventif des chariots élévateurs. »*

Il s'agit ici d'une action sur les capacités du coordonnateur de qualité afin de modifier les dispositions du directeur de production.

Cet élément du Journal de bord réfère au point 4 « Utilisation et développement des capacités » et au point 5 « Utilisation et développement des dispositions favorables » de la Feuille de route, du Guide de la Feuille de route et du Référentiel.

## Déroulement de l'activité...

C'est la description factuelle de l'activité, c'est-à-dire comment elle s'est réellement déroulée.

Exemple :

*« J'ai présenté au coordonnateur de qualité un exemple de politique. Je lui ai expliqué le protocole technique et ce qu'il aurait à faire, ce que ça nous donne et comment cela permet de prévenir la présence de niveaux dangereux de monoxyde de carbone. »*

## Résultats de l'activité...

Ce que l'activité produit : effets, conséquences observables.

Exemple :

*« Le coordonnateur de qualité sait maintenant à quoi ressemblent une politique et un protocole technique pour l'entretien préventif des chariots élévateurs. Il me dit qu'il considère que c'est très important et qu'il présentera ça au directeur des opérations lundi prochain ».*

Cette rubrique peut être complétée en utilisant comme plan la liste des objectifs qui devaient être atteints (cf rubrique *Objectifs de l'activité*). Ainsi, on s'assurera d'indiquer des résultats quant à chacun des objectifs poursuivis. Il se peut que l'activité génère un résultat qui n'avait pas été prévu. On indiquera également celui-ci.

## Proposition(s) de changement... et État...

Pendant le déroulement de l'activité, il est possible qu'au travers des échanges apparaissent des idées quant à des changements à apporter dans le milieu de travail pour atteindre les objectifs de l'intervention. Ces propositions peuvent provenir de l'intervenant ou de personnes œuvrant dans le milieu de travail. Il est intéressant de les relever et d'indiquer au fil de l'intervention ce qu'elles deviennent : cela permet de faire un bilan de cette intervention, et de comparer avec d'autres faites dans des contextes différents, ou avec une approche différente.

La différence entre les propositions de changement et les activités est essentiellement que les premières sont sous la responsabilité de l'établissement, et qu'elles concernent les conditions de réalisation du travail, les activités de prévention elles-mêmes. C'est par exemple l'implantation d'une mesure de prévention, permanente (un réaménagement) ou récurrente (une procédure). Les secondes sont les activités que l'intervenant réalise avec l'établissement pour qu'il arrive à mettre en place ces propositions de changement. L'idée est qu'en faisant le bilan des propositions de changement notées dans les Journaux de bord, on pourra savoir ce qui a changé dans

les conditions de réalisation du travail, dans le niveau d'organisation en prévention de l'établissement.

On indiquera, par exemple, qu'une proposition est acceptée et par qui, de même que le nom de la personne qui en fera le suivi. On pourra indiquer également qu'une proposition est rejetée, ou en suspens, en cours de réalisation, par qui, etc.

Cet élément du Journal de bord réfère au point 9 de la Feuille de route, du Guide de la Feuille de route et du Référentiel.

## Informations nouvelles sur le contexte...

Au cours du déroulement de cette activité, des informations relatives au contexte peuvent avoir été portées à la connaissance de l'intervenant par les acteurs rencontrés. Il peut s'agir de nouvelles informations sur les caractéristiques de l'établissement, sur des changements prévus ou en cours, sur les dispositions et capacités de certains acteurs, sur leurs relations entre eux.

Exemple :

*« J'ai remarqué que les relations entre le directeur de production et les travailleurs sont bonnes parce que, contrairement aux autres cadres, il dîne avec eux à la salle à manger. ».*

Cet élément du Journal de bord réfère à la Fiche synthèse de l'analyse du contexte et à son guide. Au besoin, l'intervenant peut décider de reprendre l'analyse du contexte.

Cet élément du Journal de bord réfère aussi à la synthèse du contexte rapportée dans la Feuille de route : voir le point 4 « Utilisation et développement des capacités » et le point 5 « Utilisation et développement des dispositions favorables » de la Feuille de route, du Guide de la Feuille de route et du Référentiel.



## Activité suivante prévue, échéance...

En se référant à la *Feuille de route de l'intervention*, si elle est utilisée, indiquer quelle sera la prochaine étape et à quel moment elle se fera. Il se peut que les résultats de la présente activité ou les propositions qui en sont issues commandent également une suite particulière. Les activités peuvent concerner l'intervenant, ou des acteurs de l'établissement.

Exemple d'activité à mener par un acteur de l'établissement :

« *J'ai suggéré au coordonnateur du contrôle de qualité :*

- 1. De vérifier quelle est cette usine de la même entreprise (dont il m'a parlé) où il y a déjà eu une intoxication et si possible de les contacter pour vérifier quelles actions ils ont mis en place par la suite. C'est accepté, il s'en charge.*
- 2. De vérifier auprès du travailleur victime de l'intoxication s'il accepterait de «témoigner» pendant la séance d'information (qui est déjà planifiée à la Feuille de route). C'est accepté, il s'en charge. »*

Exemple d'activités à mener par l'intervenant :

« *Contacter le coordonnateur du contrôle de qualité mardi prochain pour vérifier :*

- 1. la position du directeur de production*
  - 2. s'il a repéré l'établissement où il y a déjà eu intoxication*
  - 3. si le travailleur accepte de témoigner lors de la séance d'information*
- et pour finaliser avec lui les modalités de la séance d'information. »*

## Commentaires...

Noter les réflexions personnelles qu'inspire la situation : Comment l'intervention semble-t-elle reçue? Si l'activité devait être refaite, faudrait-il s'y prendre de la même façon? Sinon, quelles modifications pourraient être apportées quant à la manière de procéder?

Cet élément du Journal de bord sera particulièrement utile pour réaliser un bilan de l'intervention (voir le Recueil d'outils, partie 5).

## Fiche complétée le...

Indiquer la date où la fiche a été complétée.

## Fiche complétée par...

Identification de l'intervenant et des collègues, dans le cas d'une activité en équipe.