



UNE CULTURE D'ENTREPRISE EN SST

La clé du succès en prévention

Bien que la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et le *Code de sécurité pour les travaux de construction* comportent de nombreuses règles qui doivent être respectées par le maître d'œuvre, l'employeur et le travailleur, la culture d'une entreprise en santé et sécurité du travail (SST) peut faire toute une différence dans la prévention des lésions professionnelles et des autres pertes.

Par René Turmel, CRHA*

Les concepts liés à la culture d'une entreprise en SST ont l'énorme avantage de s'appliquer à tous les secteurs d'activité et à toutes les tailles d'entreprises, d'établissements et de chantiers. Le succès d'une entreprise en SST repose avant tout sur les valeurs, le leadership et l'aptitude de ses dirigeants à créer une culture d'entreprise qui intègre la prévention dans toutes ses activités, et ce, avec la participation des personnes concernées.

Le présent article a comme objectifs de définir les principaux concepts liés à la culture d'entreprise en SST et de proposer une façon d'en créer une afin de prévenir les pertes humaines, matérielles et financières.

Qu'est-ce qu'une culture d'entreprise en SST?

De façon générale, on entend par culture d'entreprise en SST l'ensemble des valeurs, des croyances, des décisions, des comportements et des habitudes partagés au sein d'une entreprise et qui influencent les comportements de tous ses membres en SST.

Ainsi, chaque entreprise a une culture en SST, mais pas nécessairement celle qu'elle devrait avoir...

Cette culture est avant tout créée par les dirigeants de l'entreprise. Ils décident du travail à faire, des ressources à y consacrer et du contrôle à y exercer. La culture est ensuite véhiculée par tous les niveaux hiérarchiques jusqu'aux employés.

On distingue deux types de culture d'entreprise : la culture non participative et la culture participative. La culture non participative est caractérisée par la centralisation des décisions et le respect des règles, des procédures et de la discipline. Tandis que la culture participative déplace davantage les décisions vers la base, favorisant ainsi la participation du personnel concerné et le développement d'habiletés à prévenir et à résoudre les problèmes.

Les entreprises qui présentent des structures rigides éprouvent davantage de difficultés à mobiliser leur personnel que les entreprises qui présentent des structures souples et décentralisées.

Les avantages de la culture participative sont indéniables, notamment en prévention des lésions professionnelles et des autres pertes.

Comment créer une culture d'entreprise en SST?

Considérer la SST comme une valeur et non comme une priorité

Une valeur est un principe qui oriente l'action d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, tandis qu'une priorité est l'importance accordée à un problème ou à une activité par rapport aux autres. Une valeur ne change pas, mais une priorité peut changer.

Ainsi, lorsqu'on affirme que la prévention est une priorité, celle-ci peut laisser sa place à d'autres priorités selon les impératifs du moment.

Par contre, lorsque l'on érige la SST comme une valeur, celle-ci se reflétera dans toutes les décisions et les activités, peu importe les circonstances. Les valeurs assurent une cohérence et une constance et procurent un guide à la prise de décisions face à des situations imprévues, complexes ou non couvertes par des programmes ou des procédures.

À cette étape, les dirigeants d'une entreprise ont une réflexion et un choix à faire. La valeur, comme fondement et pierre d'assise au dossier de SST de l'entreprise, comporte d'énormes avantages, mais génère aussi des coûts dans certaines situations. Les dirigeants devront assurer une cohérence entre les décisions qui sont prises au sein de l'entreprise et les valeurs de SST qu'ils ont adoptées. Une telle cohérence est essentielle pour maintenir l'adhésion du personnel aux valeurs de SST de l'entreprise.

Adopter et diffuser les valeurs de SST de l'entreprise

L'étape suivante consiste, pour les dirigeants, à adopter les valeurs de SST auxquelles le personnel doit adhérer et à les diffuser au sein de l'entreprise. Voici quelques exemples de valeurs :

- vie, santé, sécurité et intégrité physique d'une personne comme première valeur ;
- leadership de la direction et supervision en SST ;
- responsabilisation, imputabilité et soutien ;

- information, formation et participation de tout le personnel;
- prise en charge de la SST par tout le personnel;
- milieu sécuritaire et comportement sécuritaire;
- respect des lois et des règlements;
- respect des représentants de la CSST et des travailleurs;
- sécurité comme condition d'emploi, etc.

Rendre imputable chaque personne vis-à-vis de ses actions ou de ses omissions en matière de SST

Il est impossible de prévoir dans des programmes ou des procédures tous les dangers qui peuvent se présenter dans une situation de travail. L'inclusion des responsabilités de SST dans les descriptions d'emplois et l'évaluation du rendement du personnel pallient cette difficulté et appuient les valeurs de SST de l'entreprise.

Responsabilisation et imputabilité sont essentielles en matière de prévention. L'évaluation doit porter sur les activités de prévention, comme le nombre et la qualité des inspections, des planifications sécuritaires des travaux et des réunions du personnel en SST, au lieu de porter sur les résultats concernant la fréquence et la gravité des accidents.

Allouer le pouvoir décisionnel et les ressources requises

Les efforts de mise en place d'une culture d'entreprise en SST sont inutiles si le personnel concerné ne dispose pas du pouvoir et des ressources requises pour régler les problèmes de SST qui les concernent.

Intégrer la SST dans l'entreprise

À cette étape, les dirigeants doivent s'assurer que tous les services intègrent les valeurs de SST de l'entreprise, qu'ils définis-

On distingue deux types de culture d'entreprise : la culture non participative et la culture participative. La culture non participative est caractérisée par la centralisation des décisions et le respect des règles, des procédures et de la discipline. Tandis que la culture participative déplace davantage les décisions vers la base, favorisant ainsi la participation du personnel concerné et le développement d'habiletés à prévenir et à résoudre les problèmes.

sent des normes de SST spécifiques à leurs besoins et qu'ils les appliquent. Tous les services de l'entreprise doivent participer à la stratégie de lutte contre le danger en rendant les lieux de travail sécuritaires et en s'assurant du comportement le plus sécuritaire possible du personnel sous leur responsabilité. Tous les services sont visés : appels d'offres et soumissions, ingénierie, gestion de projets, sous-traitance, activités de production ou de construction, achats, entretien, finances, ressources humaines, etc.

Dispenser de la formation continue en SST

En lien avec les descriptions d'emplois et les évaluations du rendement, la formation doit permettre au personnel d'accroître la connaissance des dangers et des mesures préventives de leur emploi et de leur milieu de travail, de favoriser l'apprentissage et le développement d'habiletés à résoudre des problèmes de SST, puis de valoriser des comportements sécuritaires au détriment des actes comportant des risques.

Développer un climat de confiance

Enfin, le dernier rôle dévolu aux dirigeants consiste à développer un climat de confiance en matière de SST. Pour ce faire, les dirigeants doivent s'assurer du respect des valeurs de SST au sein de l'entreprise et des normes de SST de chaque service, et ce, en encourageant, en valorisant et en appuyant le personnel, en accordant le droit à l'erreur, en récompensant les comportements sécuritaires et, dans certains cas, en sanctionnant les comportements dangereux. •

*René Turmel est conseiller en santé sécurité de l'ACRGTQ.

