

CONVERGENCE

REVUE DE GESTION DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ

VOL. 21, N° 1 - FÉVRIER 2005

La communication : essentielle en SST!



CONVERGENCE

La revue *Convergence* est publiée quatre fois l'an à l'intention des entreprises membres des associations regroupées au Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec.

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Denise Turenne

DIRECTRICE DES COMMUNICATIONS

Diane Rochon

RÉDACTION

La revue *Convergence* est rédigée par des conseillers du Centre patronal.

Ont collaboré à ce numéro :

Thérèse Bergeron

François Boucher

Josette Boulé

Denyse Brodeur

André Cardinal

Denis Dubreuil

François de Champlain

Isabelle Lessard

Sylvie Mallette

Diane Rochon

RÉVISION ET COORDINATION

Thérèse Bergeron

ILLUSTRATIONS

Jacques Goldstyn

Frédéric Fontaine

CONCEPTION GRAPHIQUE

Folio et Garetti

IMPRESSION

Impression BT

Ce numéro a été tiré à 35 000 exemplaires.

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

ISSN 0829-1314

La liste de tous les thèmes développés dans *Convergence* depuis 1995 se trouve sur le site Internet du Centre patronal :

www.centrepatronalsst.qc.ca

En plus, s'y trouve le contenu de plusieurs numéros antérieurs aux douze derniers mois.

Certains articles de *Convergence* sont indexés dans la base de données Canadiana produite par le CCHST, ainsi que dans la publication bibliographique bimestrielle « Bulletin BIT/CIS - Sécurité et Santé au travail », du Centre international d'informations de sécurité et d'hygiène au travail (CIS), à Genève.

La reproduction des articles est autorisée à la condition expresse de mentionner la source.

CENTRE PATRONAL DE SST

500, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

La communication : essentielle en SST !

SOMMAIRE

Vol. 21, n° 1 • Février 2005

3

MOT DE LA RÉDACTION

Bien communiquer :
pas une simple question de vocabulaire !

4

Avec vous depuis 20 ans !

6

Les communications :
le talon d'Achille de votre plan d'action en SST !

8

Oui, papa !

10

Quoi de neuf... docteur ?

12

Les 12 mythes de Conan le coordonnateur

14

Communiquer son appréciation

16

Des objections, s'il vous plaît !

18

Le Silencieux

19

Jeux et attrapes

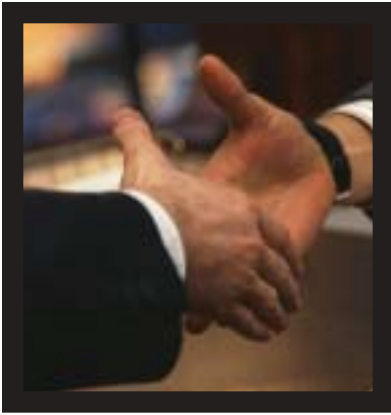
LE CENTRE PATRONAL, au service des entreprises !

Le Centre patronal de santé et sécurité du travail est un organisme à but non lucratif regroupant au-delà de 90 associations d'employeurs du Québec. Par le biais de leur adhésion au Centre, ces associations permettent, à leurs entreprises membres, de tirer profit de ressources et de services que l'on dit « exceptionnels », qui les aident à améliorer leur gestion de la SST. Parmi les avantages offerts aux entreprises membres, notons l'abonnement, tout à fait gratuitement, à la revue *Convergence*.

Pour obtenir des renseignements sur les services offerts et la liste des associations membres, consultez le www.centrepatronalsst.qc.ca

MISSION

Aider le milieu patronal à assumer le leadership de la santé-sécurité du travail en offrant des services de formation et d'information.



MOT DE LA RÉDACTION

BIEN COMMUNIQUER : pas une simple question de vocabulaire !

Comme vous pouvez le constater, *Convergence* a fait peau neuve. C'est pour mieux vous plaire que sa page frontispice a principalement été repensée. Qui dit communication, dit également changement au fil du temps. Et celui-ci s'opère de diverses façons. À l'instar des lois et des règlements, rien n'est statique, tout bouge et doit évoluer, dont les éléments visuels qui nous entourent. Et notre revue ne fait pas exception à cette règle. N'ayez crainte, cependant, la qualité et la longueur des écrits demeurent intacts parce que l'on connaît l'importance de bien communiquer en santé-sécurité.

Communiquer, c'est un art qui ne s'apprend pas en un tour de main, principalement quand on désire joindre plusieurs personnes à la fois. Il faut effectuer maintes recherches pour connaître à fond son sujet, vaincre la peur de la page blanche en donnant carte blanche à sa créativité – sans censure, bien sûr, dans un premier temps –, peser le pour et le contre de ses propos, se réajuster, peaufiner le tout, affronter la critique, puis remanier son texte. Ouf ! tout un travail.

Cela fait 20 ans que *Convergence* a vu le jour. À maintes reprises, plusieurs d'entre vous nous ont témoigné leur gratitude pour cette réalisation du Centre, offerte aux membres, et nous vous en sommes gré. Nous sommes fiers de votre engouement pour la revue. Si des thèmes particuliers vous intéressent, dans un avenir relativement rapproché, il nous fera plaisir d'essayer de répondre à vos besoins.

Par pur hasard (planifié...), ce numéro porte principalement sur la communication. Que vous soyez directeur des ressources humaines, coordonnateur, superviseur ou autre, tous les jours vous devez communiquer. Et la communication revêt plusieurs facettes, particulièrement en santé et sécurité du travail. Les échanges peuvent être verbaux ou non verbaux, requérir des stratégies ou pas, s'adresser à différents groupes d'âges, favoriser le transfert des connaissances entre les gens expérimentés et les novices, viser à renforcer les comportements adéquats, servir à entretenir des liens avec les réseaux SST et les médias d'information, vaincre les mythes, et ainsi de suite. En bref, communiquer sert à établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose. Savez-vous préparer un plan de communication ? Connaissiez-vous vos différents publics ? Ce *Convergence* vous donne quelques pistes en la matière.

Si vous devez communiquer par écrit, rappelez-vous cette petite phrase du 17^e siècle, de Nicolas Boileau : *Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire viennent aisément.* C'est donc dire l'importance de bien se documenter et de prendre le temps nécessaire à la réflexion avant d'émettre une... communication !

Bonne lecture !

Convergence vit avec vous,
gestionnaires des entreprises
à qui la revue est destinée,
une histoire d'amour et de fidélité
depuis déjà 20 ans !

AVEC VOUS depuis 20 ans !

Convergence et vous êtes devenus inséparables ! Le respect a toujours été au cœur de votre relation et l'une des raisons est que jamais vous n'avez été pris pour acquis. Mais comment tout cela a-t-il débuté ? Qui a fait les premiers pas et dans quelles circonstances ? Au fil des ans, quel fut le secret pour empêcher la monotonie de s'incruster ? Permettez-nous de profiter de ce 20^e anniversaire pour évoquer d'agréables souvenirs. Il était une fois, dans un autre millénaire...



1985 : le tout premier numéro de Convergence

C'était en 1984, un an après le début des activités du Centre patronal. Pendant que Céline Dion se préparait à chanter *Une colombe* devant le Pape Jean Paul II et des milliers de personnes rassemblées au Stade olympique, Jean-Daniel Massicotte, alors directeur santé-sécurité au Centre, persuadait la direction générale de l'organisme de l'à-propos de publier un périodique en SST. Jean-Daniel est aujourd'hui chef de la division santé-sécurité du travail à la Ville de Montréal. Il se rappelle de la détermination qui l'animait. Il était convaincu qu'une publication serait, pour le Centre, un excellent complément aux activités de formation et d'information pour aider les entreprises à gérer la SST.

« Toutes les modalités ont été longuement réfléchies et discutées. Des décisions stratégiques ont été prises », dit Denise Turenne, présidente-directrice générale du Centre depuis 1983. Notons :

- proposer un contenu qui vulgarise l'information;
- ne pas faire appel à des collaborateurs externes pour la rédaction;
- ne solliciter aucune commandite;
- restreindre la distribution de la publication aux entreprises membres des associations regroupées par le Centre;
- assurer la gratuité de la publication.

Le conseil d'administration avait alors accepté que la réalisation d'un bulletin fasse partie de la programmation de l'année et il avait alloué les ressources financières requises. Le premier numéro de *Convergence* était publié au mois de mai 1985; il comptait huit pages et était tiré à 9 000 exemplaires. M^e L. Pierre Comtois, président du conseil d'administration du Centre à l'époque, présentait la nouvelle publication comme étant « Un pas de plus vers l'unité patronale en santé-sécurité ». *Convergence* devait permettre aux employeurs d'établir leurs propres références en santé et sécurité du travail, contribuant ainsi à l'unité patronale sur cette question. Et ce, en favorisant une mise en commun d'expériences et de ressources, et en faisant appel aux gens du milieu. « On ne sera pas étonné de voir que *Convergence* privilégie une façon de voir et de faire qui tient compte des impératifs de gestion des entreprises en plus des obligations imposées par la loi. Nous avons de belles ambitions ! À vous de nous indiquer le chemin », disait le président du conseil. Et depuis, le conseil d'administration de l'organisme a toujours donné son aval à la publication.

Avec le recul des années, Denise Turenne conclut que « *Convergence* est une des belles décisions prises au Centre patronal et, chapeau bas, dit-elle, à toute l'équipe qui, de façon fort autonome, a pris en charge la production pour publier régulièrement, en

s'ajustant aux préoccupations des gens d'entreprise et en renouvelant les thèmes abordés. »

Effectivement, chaque numéro requiert moult corvées. Après avoir déterminé le thème à couvrir, s'enclenche un processus de recherche et de rédaction. Suivent ensuite, les étapes de l'enrichissement, de la validation, de la révision des textes, de la mise en pages, etc., jusqu'à la préparation postale ! À chaque parution, l'équipe travaille avec la même passion et, comble de bonheur, elle reçoit régulièrement de précieux encouragements : des messages d'appréciation élogieux, des demandes pour des exemplaires supplémentaires, des demandes d'autorisation de reproduire, etc. Et que dire des résultats des sondages qui, chaque fois, lui renvoient une appréciation positive. Tous ces témoignages font chaud au cœur !

Le tirage atteint désormais 35 000 exemplaires, rien de comparable avec le nombre de disques que vend Céline, nous en convenons ! La revue est distribuée sans frais aux entreprises membres des 93 associations regroupées au Centre et, selon les thèmes choisis, des exemplaires sont remis gracieusement aux participants aux cours et aux activités d'information.

Objectifs du bulletin

- Offrir, aux employeurs, de l'information crédible en matière de SST en s'assurant d'un standard de qualité tant dans sa présentation que dans son contenu et dans sa forme (rédaction, qualité de la langue, etc.).
- Traiter de sujets qui préoccupent plus particulièrement la clientèle du Centre.
- Présenter les divers aspects de la gestion de la SST (organisationnel, financier, légal) de façon à ce qu'il y ait un bon équilibre entre les sujets traités.
- Accorder la préférence, dans la mesure du possible, aux sujets qui présentent une actualité ou un impact particuliers.
- Privilégier, dans les articles, une façon de voir et de faire « patronale » qui tiendra compte des obligations imposées par la loi et des impératifs des entreprises.
- Rejoindre les personnes préoccupées par la SST au sein des entreprises, aux différents échelons, de tous les secteurs d'activité.
- Développer une meilleure cohésion entre les membres et le Centre.



2000



2004



1990



1993



1995

La présentation de *Convergence* a changé peu à peu. L'humour s'est ajouté par le biais des caricatures, la mise en pages a subi des transformations, le papier a varié mais, fondamentalement, *Convergence* est resté tel qu'il était au tout début : une publication rédigée de façon à vous aider à devenir des gestionnaires avertis en SST. Des textes tapés à la dactylo découverts dans les archives du Centre patronal relatent les aspirations des créateurs de ce qui se voulait, au départ, un bulletin technique. Nous vous présentons un extrait de ces trésors du passé qui ont particulièrement retenu notre attention.

Ne trouvez-vous pas que les visées d'il y a vingt ans collent encore parfaitement à celles que nous pourrions avoir aujourd'hui ? Alors, que diriez-vous de renouveler les vœux ? L'équipe de *Convergence* répond oui, je le veux ! Espérons que, de votre côté, chers lecteurs, *Convergence* fait toujours partie de vos coups de cœur !

Quant à Céline, comme vous le savez, elle chante toujours...



2005

Si je vous dis « communication en SST », vous pensez sûrement aux affiches humoristiques, aux dépliants ou aux articles de votre journal interne. Or, la communication, ce n'est pas qu'une simple question d'outils de diffusion; c'est également plus complexe qu'un message livré dans l'enveloppe de paie ou une affiche posée sur un babillard.

Bien utilisée, la communication devient un outil de gestion stratégique en SST, un atout supplémentaire pour annoncer les activités prioritaires en prévention, susciter la mobilisation autour d'un projet et favoriser la participation des individus. Alors, comment s'y prendre pour bien organiser et planifier ses communications en SST ? En bâtissant un plan de communication en SST !

Le plan de communication en SST : un incontournable

Mais que signifie au juste « plan de communication » ? Le plan de communication, c'est un outil qui sert à préciser **avec qui** on va communiquer, **par quels moyens, sur quels sujets, à quels moments et avec quels supports**. En fait, tout comme le plan d'action est un outil qui permet d'organiser et de structurer la séquence des activités de prévention, le plan de communication permet de déterminer les stratégies et les moyens de communication que vous désirez privilégier pour faire connaître votre plan d'action. Simple, non ? Pas tout à fait, car le savoir-faire en communication, ce n'est pas si évident; très souvent, lorsqu'on veut communiquer en SST, on s'y aventure maladroitement, faute d'avoir utilisé la bonne stratégie. Avant d'entreprendre une telle démarche, il faut donc s'assurer de disposer de tous les atouts nécessaires.

Rien ne sert de courir, il faut partir à point

Avant même de penser à préparer un plan de communication et de vous lancer dans la grande aventure du marketing en SST, assurez-vous d'avoir dressé l'inventaire des risques présents dans votre entreprise et d'avoir consolidé le tout dans un plan d'action en prévention. De grâce, ne commettez pas l'erreur de courir deux lièvres à la fois. Ayez d'abord un diagnostic de la situation en SST, dans votre entreprise, et concentrez-vous sur les priorités avant d'implanter des activités de communication.

LES COMMUNICATIONS : le talon d'Achille de votre plan d'action en SST!

Une fois les enjeux bien définis en santé-sécurité, on peut maintenant s'attaquer à l'aspect communication. Mais attention, ne mettez pas la charrue devant les bœufs ! En effet, avant de trouver un slogan publicitaire, de commander des affiches ou de préparer un dépliant, il importe, dans un premier temps, de se poser les bonnes questions. Est-ce que le message choisi est approprié pour susciter un changement de comportement ? Le choix des moyens de communication est-il pertinent ? Avons-nous bien ciblé les destinataires du message ? Une stratégie de communication formelle, liée à des objectifs précis, représente un atout de plus pour appuyer les efforts mis de l'avant en prévention.

Conditions d'efficacité d'un plan de communication en SST

Bâtir un plan de communication, c'est établir des stratégies d'intervention rigoureuses en mettant l'accent sur ce qui est susceptible d'intéresser tout le monde dans l'entreprise (en passant du dirigeant aux employés). Quel message désire-t-on que les gens retiennent ? Quelle influence veut-on exercer sur chacune des clientèles ? Tout peut se vendre, mais personne n'est tenue d'acheter, d'où la nécessité de savoir séduire et convaincre¹.

Regardons de plus près les divers éléments à considérer pour l'élaboration d'un plan de communication.

1° Établir des objectifs de communication

À la suite du diagnostic posé en matière de santé-sécurité dans votre entreprise, il s'agit

de déterminer des objectifs clairs, précis, mesurables et en lien avec les objectifs du plan d'action. Aussi, chaque objectif ne visera qu'un seul thème et ne s'adressera qu'à un seul public car, pour chaque groupe d'individus, vous devez utiliser des arguments différents, une démarche différente et des outils différents. Définissez quel changement vous désirez en premier lieu (choisir une situation précise à la suite du diagnostic en SST), quelle influence vous voulez exercer (attirer l'attention sur certains dangers ou provoquer un changement de comportement ?) et quel est le degré de changement voulu¹ (en pourcentage).

Par exemple, l'objectif général de votre plan de communication pourrait être le suivant : au cours de la prochaine année, réduire de 25 % le nombre de lésions aux dos chez les manutentionnaires du département de l'emballage et de l'expédition.

2° Sélectionner les publics cibles (les destinataires)

Il s'agit de déterminer les groupes d'individus auxquels le message s'adresse. Qui veut-on vraiment cibler et dans quel but ? L'erreur souvent commise, lorsqu'on veut diffuser un message, consiste à vouloir rejoindre tout le monde en même temps en utilisant les mêmes propos. Or, le message qui risque de toucher ou de faire réagir les employés vis-à-vis un comportement non sécuritaire doit différer de celui utilisé pour convaincre la haute direction d'investir en SST. En un mot, pour communiquer avec efficacité, il faut que le principal intéressé se sente interpellé.

En poursuivant avec notre exemple, on retrouve, parmi les publics cibles, les manutentionnaires : on veut qu'ils utilisent le matériel de levage fourni et adoptent les bonnes techniques de travail. On pourrait également vouloir rejoindre les supérieurs immédiats pour les sensibiliser à l'importance de répondre aux demandes émises par les préposés.

3° Choisir les activités de communication

À cette étape-ci, il faut choisir le message à véhiculer ainsi que les modes de communication pour atteindre le but recherché et influencer la clientèle cible.

• Un message percutant

Si votre message n'est pas clair ou si vous avez mal identifié les besoins ou les motivations des gens à qui vous vous adressez, ceux-ci éviteront tout simplement votre message. Comme nous sommes bombardés, jour après jour, de messages publicitaires de toutes sortes, votre message doit, pour se démarquer des autres, réussir à capter l'attention et être percutant. Les personnes visées doivent se sentir concernées d'où l'importance de bien connaître à qui l'on s'adresse.

• Le choix des moyens de communication (médias)

Les différents moyens de communication, qu'ils soient statiques (information écrite et visuelle) ou dynamiques (réunion, atelier, etc.), n'ont pas tous la même portée. En effet, si, dans votre entreprise, vous connaissez des employés qui éprouvent des difficultés à lire des textes, vos messages écrits doivent se limiter à quelques mots et être illustrés le plus souvent possible. Néanmoins, rappelez-vous que, de façon générale, les gens retiennent mieux les phrases courtes. De plus, vos écrits devront être accompagnés de communications verbales. Profitez-en pour mettre vos superviseurs à contribution, car le moyen de communication préféré des employés demeure souvent les réunions par petits groupes, ainsi que l'information transmise directement.

4° Déterminer des responsables et établir des échéances

Il s'agit ici de désigner une personne responsable ainsi que d'établir un calendrier pour la réalisation de chacun des objectifs énumérés au plan de communication.

5° Évaluer et mesurer l'impact

À différents moments, lors de la réalisation du plan de communication, on se doit de vérifier si les objectifs ont été atteints. L'évaluation permet, entre autres, de jeter un

Exemple d'un plan de communication

OBJECTIF PRINCIPAL

Au cours de la prochaine année, réduire de 25 % le nombre de lésions aux dos chez les manutentionnaires du département de l'emballage et de l'expédition.

AXE DE COMMUNICATION

Le do(s) : une *note* essentielle en termes de prévention

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES ET PUBLICS CIBLES

Manutentionnaires	Manutentionnaires et superviseurs	Superviseurs	Cadres intermédiaires et direction
Développer l'adhésion des préposés à l'emballage et à l'expédition à la pratique d'une manipulation sécuritaire des charges de travail	Favoriser l'adoption d'une meilleure planification du travail en fonction des charges à manipuler, des distances à parcourir et du temps alloué	Sensibiliser les supérieurs immédiats à l'importance du suivi à faire quant aux problèmes constatés par les préposés lorsqu'ils doivent déplacer des charges trop lourdes, surdimensionnées ou d'accès difficile	Sensibiliser la direction à l'importance d'acquiescer les appareils de levage appropriés

MÉDIAS – MESSAGES – ÉCHÉANCIERS SELON LES PUBLICS CIBLES

Manutentionnaires	Manutentionnaires et superviseurs	Superviseurs	Cadres intermédiaires et direction
Journal d'entreprise : article du DG sur l'importance de la SST (février 2005)	Produire une affiche et un dépliant informatif sur l'utilisation d'appareils de levage appropriés et des bonnes postures de travail pour le transport des charges (coordonnateur SST et graphiste) (février 2005)	Planifier une rencontre avec les superviseurs les informant de l'importance du suivi et des services disponibles en SST (coordonnateur SST)(mai 2005)	Présenter, au comité de direction, les statistiques et les coûts reliés aux maux de dos (coordonnateur SST) (janvier 2005)
Babillards des services : messages périodiques (mensuellement) par le CSS	Préparer un montage visuel (bande vidéo) (coordonnateur SST et CSS) (mai 2005)	Réunion de service portant sur le suivi (superviseurs du département) (août 2005)	
Semaine SST: conférencier invité/kiosque par le CSS et le coordonnateur SST (oct. 2005)	Monter un calendrier maison avec photos des employés manipulant, de façon sécuritaire, les charges de travail (CSS) (déc. 2005)		

Modèle adapté de l'Association sectorielle paritaire des affaires sociales. *Bâtir un plan de communication efficace*, Collection pratique, 1993, 17 p.

coup d'œil sur les stratégies et les outils utilisés, de noter les résistances rencontrées en cours de route, de cibler les actions qui ont porté fruit, d'éliminer celles qui n'ont pas réussi à susciter le comportement sécuritaire voulu, etc.

Conclusion

L'élaboration d'un plan de communication ne peut résoudre tous les problèmes en prévention d'un seul coup. Par contre, l'entreprise qui prend le temps de bien établir ses objectifs de communication, de sélectionner judicieusement qui elle veut

rejoindre selon l'influence qu'elle veut exercer, comment elle compte s'y prendre et avec quel message, dispose de plus d'atouts dans son jeu pour obtenir des résultats concluants. Chose certaine, grâce à un plan de communication, votre plan d'action sera davantage connu. Ainsi, vous réussirez sûrement à mobiliser davantage les gens autour d'un objectif commun.

1 DAGENAIS, Bernard. *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1998, 370 p.

Où que vous soyez au Québec, votre main-d'œuvre se répartit sûrement dans différentes catégories d'âges.

OUI, PAPA !

En effet, vétérans, baby-boomers, génération X et génération Y œuvrent sous un même toit. Or, il n'est pas certain, de prime abord, que tous ces employés arrivent à se comprendre ou, encore, que les stratégies de communication et de formation traditionnelles sont adaptées aux jeunes travailleurs. Et ces jeunes travailleurs, soit ceux actuellement âgés de moins de 25 ans, représentent votre relève.

Quel est le lien avec la SST, direz-vous ? Bien communiquer constitue, comme nous tentons de le démontrer dans ce numéro, un des éléments essentiels à la réussite en santé-sécurité. Pour ce faire, il faut tenir compte des particularités de l'ensemble de votre personnel, particulièrement des jeunes. Lorsqu'un employé de 23 ans répond *OUI, PAPA !* à son superviseur de 53 ans venant de lui donner une consigne de sécurité, cela ne veut pas nécessairement dire qu'il a l'intention de respecter cette consigne. Dans cet article, nous décrivons ce qu'il faut absolument connaître pour bien communiquer avec des jeunes de la génération Y.

Des chiffres et des lettres

Le profil de la main-d'œuvre a beaucoup changé, au Québec, au cours des deux dernières décennies. En raison du vieillissement de la population, le nombre d'employés dans le groupe d'âge des 35 à 54 ans a augmenté de façon régulière depuis 1983, passant de 38,5 % de la population en emploi, en 1983, à 51,7 % en 2003. Depuis 1998, on voit la même tendance à la hausse dans le groupe d'âge des 55 à 64 ans¹.

Le poids démographique des employés de plus de 45 ans s'avère donc important. Ils comptaient pour près du deux tiers de la main-d'œuvre en 2003, tandis que les moins de 35 ans représentaient 36,6 % des employés. Vingt ans plus tôt, en 1983, le pourcentage respectif de la main-d'œuvre dans ces deux catégories d'âge s'équivalait. On peut donc prévoir, dans les prochaines années, le départ à la retraite des travailleurs de plus de 45 ans ou, du moins, un allègement de leur horaire de travail. Les entreprises perdront alors le personnel ayant

acquis de l'expérience et des savoir-faire, notamment en prévention.

D'ailleurs, on commence déjà à voir l'importance de l'arrivée de jeunes pour compenser les départs. Ainsi, depuis 1998, on constate une légère augmentation de jeunes travailleurs âgés de 15 à 24 ans. Et ce n'est probablement qu'un début !

Qui est qui ?

Pour bien identifier qui se retrouve dans chaque catégorie, voici quelques définitions.

Vétérans (aussi appelés traditionalistes) : nés entre 1922 et 1943

Baby-boomers : nés entre 1943 et 1960

Génération X : nés entre 1960 et 1980

Génération Y (aussi appelés « nexters ») : nés après 1980

Note – Selon les auteurs, les limites entre les groupes peuvent varier de quelques années. Cette classification est donc mentionnée à titre indicatif.

Qu'est-ce que cela change ?

Chaque génération possède des caractéristiques qui lui sont propres. Les groupes d'âge n'ont pas grandi avec les mêmes préoccupations, dans le même contexte historique, dans la même société. On n'a qu'à penser à nos parents ou à nos grands-parents; ils ont connu la grande dépression et ont dû se priver bien souvent. Il est certain qu'ils n'ont pas les mêmes valeurs qu'un jeune né dans le monde de la consommation de masse, du prêt-à-jeter et des communications électroniques.

Bien que les différences intergénérationnelles aient toujours existé dans les milieux de travail, cela semble plus préoccupant de nos jours avec la génération Y. Pourquoi ? Une des raisons est sans doute liée au vieillissement de la population et aux départs à la retraite prévus pour les prochaines années, ce qui entraînera une arrivée massive de la génération Y sur le marché du travail.

Une autre des raisons, c'est l'évolution fulgurante des technologies de communication ces dernières années. La génération Y a grandi avec des moyens de communication bien différents des générations antérieures. Ces jeunes ont été les premiers à utiliser l'ordinateur, de façon régulière, dans leurs études de niveau secondaire, voire même primaire. Ils maîtrisent généralement toutes les nouvelles technologies. Pour eux, utiliser Internet pour se documenter, apprendre et communiquer est devenu habituel. Il est donc normal qu'ils utilisent des stratégies de communication et d'apprentissage différentes de celles privilégiées par leurs aînés.

Plusieurs éléments différencient la génération Y des autres générations. Même s'il ne faut pas établir de généralisations, plusieurs s'entendent sur certaines caractéristiques de la génération Y.

- Ils recherchent l'indépendance et l'autonomie
- Ils ont une attitude optimiste vis-à-vis l'avenir et le travail
- Ils ont confiance en eux
- Ils ont fréquemment besoin de rétroaction pour être motivés (comme les autres générations !)
- Ils respectent la diversité (entre autres, la diversité culturelle)
- Ils questionnent beaucoup
- Ils respectent les compétences, mais pas nécessairement l'autorité
- Ils privilégient l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale
- Ils ont besoin d'interactions sociales (travail d'équipe)
- Ils sont impatients (besoin d'immédiateté) et ne veulent pas attendre
- Ils font plusieurs activités en même temps (*zapping* des activités)^{2, 3}

Il ne faut pas oublier que la génération Y agit en fonction de son éducation.

Par rapport à la santé-sécurité, on peut penser qu'ils ont le goût du risque; les sports extrêmes les attirent et certains affirment même qu'ils sont dépendants des sensations

fortes. Ils ressentent aussi un sentiment d'invulnérabilité (Super Mario a bien plusieurs vies en réserve !). D'ailleurs, toutes proportions gardées, les travailleurs de moins de 25 ans ont plus d'accidents du travail que ceux des autres groupes d'âge.

Pour mieux se comprendre et apprendre

Lorsque votre entreprise recrute et particulièrement lorsqu'il s'agit d'un jeune travailleur, il est primordial de favoriser son intégration dans l'équipe de travail; intégration portant sur le travail à effectuer et sur la santé et sécurité du travail. Ceci est d'ailleurs une préoccupation de la CSST. Elle a publié une brochure à l'intention des employeurs⁴ dans laquelle elle souligne l'importance de sensibiliser les travailleurs de moins de 25 ans à la prévention, de les former et de les accompagner professionnellement.

Il faut prendre le temps de rencontrer le nouvel employé, de lui expliquer les consignes et les règles de sécurité relatives à son travail, de lui enseigner les méthodes et les techniques de travail sécuritaires.

Comment bien procéder avec un Y ? Compte tenu des caractéristiques de ce groupe, on devrait favoriser les éléments qui suivent.

Dans les communications

- Bien expliquer les valeurs, les attitudes, les comportements qu'on attend d'eux.
- Communiquer avec eux par l'exemple; les gestionnaires doivent représenter un modèle pour les jeunes travailleurs.
- Leur démontrer qu'on leur fait confiance (mais que cette confiance se gagne).
- Reconnaître leurs efforts (ceci est particulièrement vrai en SST).
- Les supérieurs doivent exercer un leadership d'influence et non d'autorité; convaincre plutôt qu'imposer.

En formation

- Apprendre est important pour les jeunes travailleurs. Ils se révèlent donc réceptifs aux efforts déployés en formation.
- Il est préférable d'offrir un environnement

d'apprentissage favorisant le travail d'équipe et la technologie. Pour eux, l'ordinateur personnel a remplacé le crayon.

- Ils doivent respecter les compétences du formateur.
- Ils sont stimulés par les connaissances et les compétences qui leur permettent d'éviter le stress dans leur travail, ce qui les aide, notamment, à mieux accomplir leur travail. L'utilisation de la SST comme argument pour mieux réaliser leur travail s'avère donc intéressant.
- Les activités de formation doivent inclure des éléments interactifs, sinon ils s'ennuient. Y ajouter des jeux et des éléments de compétition. L'élément plaisir importe.
- Le matériel didactique doit être varié et dynamique. Ils veulent expérimenter.⁵

Compagnonnage et mentorat

Parce que les Y veulent apprendre et qu'ils ont du respect pour les travailleurs plus âgés ayant beaucoup d'expérience, le compagnonnage devient un atout. Pourquoi ne pas jumeler un jeune travailleur avec un autre plus âgé (idéalement un travailleur près de l'âge de la retraite : un âge pour lequel ils ont beaucoup de respect); celui-ci ayant développé les savoir-faire de prudence et des comportements sécuritaires. En plus de perpétuer ces savoirs dans l'entreprise, cela vous permettra de rendre le nouveau travailleur conscient des risques et des mesures de prévention.

Point important souligné par un expert, Michel Audet³, l'entreprise devrait viser le partage des connaissances plutôt que le transfert, puisque les jeunes ont aussi beaucoup à apporter aux organisations (entre autres, en matière de technologie de communication).

En conclusion

Les départs à la retraite que vous vivrez dans les prochaines années, qu'ils soient massifs ou graduels, vont créer le besoin de recruter de nouveaux travailleurs qui, en grande partie, appartiendront à la catégorie des Y. Il importe donc de bien comprendre ce qui les motive et les intéresse afin de pouvoir développer chez eux des comportements sécuritaires.

1 Les chiffres clés de l'emploi au Québec, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, Gouvernement du Québec, 2004.

2 Comment gérer et stimuler la génération Y, Groupe-conseil Aon, 2004.

3 AUDET, M. La gestion de la relève et le choc des générations, Gestion 29 (3), 2004, p. 20-26.

4 Pour favoriser l'intégration des jeunes au travail, mettez toutes les chances de votre côté, CSST, 2002.

5 ZEMKE, R et coll. Generation Gaps in the Company Classroom, 1999, www.millennials.com/Training99.html

**Gérer la santé et la sécurité
du travail ne relève pas
d'un secret d'État !**

QUOI DE NEUF... docteur ?

Pourtant, quand vous gérez une réclamation, vous avez l'impression de vous buter à l'omerta¹ du monde médical. Le malaise qui en résulte n'est, en fait, que le triste résultat de malentendus ou de problèmes de communication. À titre d'employeur, vous avez le droit d'avoir toute l'information nécessaire et pertinente pour prendre des décisions administratives. Encore faut-il demander ces renseignements et savoir tirer les vers du nez aux intervenants, disons des plus discrets...

Communiquer avec le médecin qui a charge du travailleur

Tôt ou tard, la communication avec le médecin qui a charge du travailleur est inévitable. Parce que la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) accorde à ce médecin un rôle actif, primordial et déterminant, elle accorde priorité à son opinion médicale. Comme corollaire, ce dernier a l'obligation de fournir, à la *Commission de la santé et sécurité du travail* (CSST), une information médicale de qualité, complète, appropriée et dans les délais requis. Et c'est du sérieux ! Il doit collaborer sous peine de perdre sa rémunération ou d'être mis à l'amende².

Il faut aussi savoir que son code de déontologie³ prévoit qu'il doit collaborer avec toute personne qui démontre un intérêt significatif pour son patient. Or, l'employeur est une personne qui a un intérêt légitime concernant ce patient – son employé – qui est dans l'incapacité partielle ou totale, temporaire ou permanente, de fournir sa prestation de travail.

Allô, y a quelqu'un ?

L'employeur a le droit de communiquer avec le médecin qui a charge d'un travailleur dans le cadre de la gestion de toute réclamation. Vous pouvez le faire à tout moment, si c'est pertinent. Par exemple, vous désirez des précisions, le diagnostic est illisible, etc.

Cette communication devient particulièrement importante si vous désirez proposer une assignation temporaire à votre employé. En effet, dans ce cas, le médecin doit obliga-

toirement se prononcer sur l'assignation proposée. Donc, prenez le temps d'obtenir des réponses. Un refus répété ou qui semble injustifié mérite un coup de téléphone ! Vous pouvez aussi lui demander de préciser les limitations fonctionnelles de l'employé ou, encore, lui décrire les tâches proposées avec clarté. Une bonne communication vous permettra d'expliquer, au médecin, le sérieux de votre démarche et d'obtenir son avis sur le travail que vous proposez assigner à votre employé, et sur les modifications nécessaires pour respecter la capacité résiduelle, le cas échéant.

Il ne vous retourne pas vos appels ? Insistez ! Persistez ! Vous avez à gérer une incapacité, il a l'obligation de collaborer. Obtenez de l'aide de votre médecin-conseil ou de la CSST : un médecin hésite moins à retourner l'appel d'un confrère ou de la Commission...

Bonjour, ici docteur...

Vous en serez peut-être surpris mais il arrive, de plus en plus, que ce soit le médecin qui initie le contact avec l'employeur de son patient, pour savoir si l'assignation temporaire est possible chez vous ou pour en savoir davantage, s'il a des doutes quant à sa compréhension du poste offert en assignation temporaire. En effet, depuis quelques années, les différents guides de pratique clinique encouragent les médecins à agir ainsi afin de favoriser une bonne thérapeutique et pour éviter la chronicité. Alors, si vous êtes l'heureux interlocuteur, profitez-en pour collaborer !

Communiquer par votre médecin-conseil

Afin de leur permettre une bonne compréhension de la lésion professionnelle et de ses conséquences possibles, la majorité des employeurs n'ont aucune difficulté à obtenir une copie des différents rapports médicaux de leurs employés, soit par déférence, par entente tacite ou par une procédure corporative.

Cependant, si vous comptez sur la CSST pour vous transmettre les renseignements médicaux qu'elle détient, sachez qu'elle est soumise à une procédure restrictive. Comme

il s'agit de documents confidentiels, ceux-ci ne circulent habituellement pas librement, et vous n'aurez aucune façon de les obtenir de la CSST sans respecter les règles d'accès strictes. Ainsi, pour éviter d'être dans le néant, il est hautement préférable de désigner un médecin sur votre formulaire ADR (*Avis de l'employeur et demande de remboursement*) ou, par lettre, à la CSST. Ce dernier en sera donc le récipiendaire et, par le fait même, en position pour vous conseiller.

Ses services peuvent s'avérer très utiles, entre autres, pour traduire l'information médicale, communiquer avec le médecin qui a charge afin d'obtenir des précisions, stimuler la collaboration de son confrère – par exemple dans les cas de complaisance –, ou donner des précisions sur l'emploi en tant que mandataire de l'employeur – par exemple dans les cas d'assignation temporaire ou de retrait préventif.

Communiquer avec l'expert-médical

Le recours à l'expert-médical est un moyen de gestion important pour contrôler l'opinion du médecin qui a charge, et essentiel pour adresser une contestation au Bureau d'évaluation médicale (BEM).

Lorsque vous communiquez avec ce professionnel, il faut lui fournir toute l'information essentielle à son travail. De façon générale, les renseignements utiles sont : tous les rapports médicaux, tous les détails des circonstances de l'accident, les antécédents médicaux du travailleur en relation avec la réclamation; le dossier d'absentéisme, de rendement ou disciplinaire du travailleur (si en relation avec la réclamation); les conditions de travail et les exigences de la tâche, les statistiques de vos lésions professionnelles, etc.

Communiquer... indirectement avec l'arbitre médical du BEM

Le processus d'analyse de l'arbitre est le même que celui de l'expert-médical. Il étudie le dossier du travailleur soumis par la CSST, et peut examiner le travailleur.

Vous pouvez lui fournir des renseignements pertinents par le biais des documents déposés avec votre demande d'arbitrage. En effet, certains documents ne font pas partie du dossier médical de la CSST, mais peuvent contenir des renseignements très importants qui peuvent s'avérer cruciaux pour l'appréciation de l'état de santé du travailleur, et venir compléter la version de l'employé.

Si votre expert-médical en a fait mention dans son rapport (par exemple, des commentaires reliés à l'analyse d'une bande vidéo), vous vous assurez, par le fait même, que ces renseignements seront portés à l'attention de l'arbitre médical.

Communiquer avec le médecin de la CSST

Le médecin de la CSST, c'est le médecin qui fait partie du personnel du bureau régional de celle-ci. Il intervient souvent dans les dossiers comme médecin-conseil auprès des agents d'indemnisation et de réadaptation. Ce médecin n'a aucun rôle décisionnel dans les dossiers de réclamation, mais peut donner son opinion médicale à l'agent responsable.

Vous communiquez indirectement avec lui, par le biais de vos commentaires sur l'ADR, concernant l'aspect médical de la réclamation ou sur la non-relation entre le diagnostic et le travail. Plus vos commentaires seront étoffés, plus grandes seront vos « chances » de voir votre dossier analysé et commenté par ce membre spécialisé de l'équipe de la CSST.

Aussi, comme consultant auprès du milieu médical régional, il peut intervenir auprès des médecins pour les informer sur les rouages de la loi et de la CSST ou même dans la gestion médico-administrative d'un dossier.

Ce médecin pourrait s'avérer utile pour un employeur qui n'a pas de médecin-conseil et qui a du fil à retordre avec un médecin qui a charge dans un dossier de réclamation par exemple. Vous pourriez lui demander d'intercéder auprès du médecin traitant, soit pour le faire bouger ou pour lui expliquer le mécanisme et les objectifs de la loi, par exemple dans des cas de non-collaboration pour l'assignation temporaire.

Communiquer avec le médecin de la santé publique

Dans les faits, c'est le médecin qui travaille dans l'équipe de santé au travail du CLSC. L'équipe locale du CLSC peut, par exemple, offrir aux employeurs les services et le soutien requis pour l'élaboration et la mise en application des programmes de santé spécifiques aux établissements.

Il ne faut pas hésiter à le consulter dans le cadre d'une activité de prévention, comme pour adapter des postes de travail ou réaffecter des travailleuses enceintes.

Allô, la CSST ?

Comme c'est la CSST qui rend des décisions, entre autres, sur l'admissibilité des lésions et sur la capacité de travail, il est important de maintenir une communication efficace avec la personne chargée de vos dossiers.

La première communication s'effectue par le biais des commentaires et des renseignements pertinents que vous lui soumettez dès l'étape de l'ADR. Mais cela ne s'arrête pas là. Vous pouvez appeler⁴ l'agent responsable pour fournir des nouveaux éléments ou demander des précisions. Si les réponses fournies ne vous semblent pas satisfaisantes, adressez-vous à son supérieur. N'hésitez pas à rencontrer la direction du bureau régional lorsque vous vivez des problèmes généralisés ou récurrents.

Parce que vous êtes un client, vous pouvez faire appel à la CSST pour obtenir son aide dans vos efforts de gestion. À titre d'exemple, comme elle a le mandat d'informer le milieu médical (lire médecins traitants) sur les rouages de la loi, son aide pourra être requise pour intervenir auprès d'un médecin récalcitrant à vos efforts d'assignation temporaire.

Ah ! J'savais pas ça...

Surtout dans le contexte actuel où la réalité de la pratique médicale a souvent pour effet de compliquer la gestion d'une réclamation, par exemple en empêchant ou en retardant une assignation temporaire ou en prolongeant indûment une incapacité de travail, la communication est plus que jamais essentielle. Se parler, cela aide à se comprendre !

1 Omerta : la loi du silence.

2 Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles, L.R.Q., c. A-3.001., art. 207 et 462.

3 Code de déontologie des médecins, *Code des professions* (L.R.Q., c. C-26, a. 87 ; 2001, c. 78, a. 6), art. 59.

4 Les communications par le biais du courrier électronique semblent aussi très efficaces.

Tout un exercice de communication que celui d'être coordonnateur en SST ! Prenez une législation relativement complexe et plusieurs règles en prévention à transmettre et ce métier semble relever des travaux d'Hercule.

Par contre, un grand défi du coordonnateur reste celui de la démythification des fausses croyances. Pour vous aider dans votre quête contre les mythes, nous vous présentons Conan le coordonnateur. Celui-ci, à travers ses diverses fonctions, combatta les douze plus grands mythes rencontrés dans son aventure épique en SST.

Conan le coordonnateur

Conan commence sa journée par une rencontre avec Odin, le directeur des ressources humaines. Celui-ci, découragé des derniers chiffres en matière de lésions professionnelles, fait remarquer à notre héros la forte hausse de lésions au dos. Il affirme alors que : « Le mal de dos est vraiment le mal du siècle ! »

Premier mythe : « Le mal de dos : le mal du siècle »

Conan sursaute à ce double affront à ses connaissances. « Le mal de dos n'est pas le mal du siècle. Même si les demandes d'indemnisation pour lésion au dos se sont multipliées au cours des dernières années, les études montrent qu'il n'y avait pas plus de maux de dos avant qu'il y en a aujourd'hui¹. Alors, est-ce que les gens ont soudainement plus mal au dos ? Poser la question, c'est y répondre. Disons que la hausse de réclamations pour mal de dos est due à une multitude de facteurs et non à une hausse de blessures ! »

Odin réplique à ceci et demande : « Si le mal de dos n'est pas un si grand mal, alors pourquoi chacun de ces cas nécessite-t-il de la physiothérapie ? »

Deuxième mythe : « La physiothérapie : toujours nécessaire »

La physiothérapie, soutient Conan, n'est pas toujours une bonne chose ! De plus en plus, la physiothérapie (surtout passive) est remise en question. Très populaire, au Québec, lors de lésions professionnelles, avec une moyenne de 45 traitements par dossier (comparativement à 14 en Alberta et aux États-Unis, et à 27 en Ontario²), son efficacité pour réduire l'épisode douloureux n'a jamais été démontrée.

LES 12 MYTHES de Conan le coordonnateur

On constate, au contraire, que le retour hâtif et exclusif à une méthode passive de traitements retarde la guérison³. »

Odin, le directeur se sent peu rassuré. « Donc, dit-il, non seulement les traitements doivent être remis en question mais, en plus, ils doivent être réalisés durant les heures de travail ! »

Troisième mythe : « La physiothérapie doit se faire durant les heures de travail »

« Mais non, réplique Conan, la physio n'a pas à se faire durant les heures de bureau. Il est vrai que l'employeur doit payer l'employé qui doit s'absenter du travail pour suivre des traitements reliés à sa lésion professionnelle (art. 61, LATMP). Par contre, cet employé doit démontrer qu'il n'a alors pas d'autre choix que de s'absenter du travail. Il doit donc privilégier les rendez-vous en dehors des heures du travail ou à des heures limitant l'absence au travail. »

Content de ce dernier éclaircissement, le directeur des ressources humaines s'en va et promet d'en discuter avec ses employés.

À peine Odin sort-il du bureau que Thor, le superviseur à l'expédition, se montre le bout du nez. Il est mécontent de la charge de travail en SST nécessaire pour le programme d'inspection. « Je ne vois personnellement pas l'utilité d'effectuer de la prévention, car la CSST, c'est un régime sans faute ! »

Quatrième mythe : « La CSST, c'est un régime sans faute »

« La CSST, poursuit Conan, est un régime sans faute en ce qui a trait à la responsabilité civile. Un travailleur ne peut poursuivre son employeur s'il est victime d'une lésion professionnelle. Par contre, un tiers qui serait blessé à la suite d'une faute relevant de notre entreprise pourrait nous poursuivre⁴. Il ne faut pas oublier que l'on peut aussi être poursuivi au pénal (amendes de la CSST) ou au criminel ! La CSST n'est pas un régime sans faute à tout point de vue ! »

Non content de cette réponse, Thor foudroie du regard notre coordonnateur et affirme que

« ceci n'a aucun bon sens et est injuste », se disant qu'en SST, il n'y a que l'employeur qui ait des obligations.

Cinquième mythe : « La SST, ce n'est qu'une obligation de l'employeur »

« Mais non, rassure Conan, on ne peut discuter de SST sans parler des obligations des employés ! L'article 49 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) définit les obligations légales des travailleurs en SST. Ceux-ci peuvent aussi payer des amendes s'ils ne remplissent pas leurs obligations ! »

Jormungand, le représentant syndical, passait par là et entendit la dernière partie de la conversation. Étonné de cet échange de paroles, il en profita pour ajouter que « comme c'est l'employé qui est toujours blâmé en SST, il est donc aussi responsable; c'est pour cela que la gestion de la SST, c'est paritaire. »

Sixième mythe : « La gestion de la SST, c'est paritaire »

« Pas du tout, répond Conan à cette affirmation. Même si le législateur a prévu certaines dispositions permettant de donner une voix aux travailleurs (comme les comités de santé et de sécurité), il revient à l'employeur de prendre le leadership SST et de gérer ce dossier ! »

Satisfait de cette réponse, Thor, le superviseur, quitte le bureau, mais ce n'est pas le cas pour le représentant syndical, Jormungand, qui réplique « Quel système ! Une gestion non paritaire et des travailleurs non couverts par la loi ! »

Septième mythe : « Ce ne sont pas tous les travailleurs qui sont couverts par les dispositions de la loi en SST »

« Faux, rétorque Conan. En matière d'indemnisation, tous les travailleurs⁵ sont couverts par les dispositions de la loi. Et, en matière de prévention, certaines entreprises des groupes prioritaires ont des obligations supplémentaires. Elles peuvent être obligées de mettre en place des programmes de

prévention et des comités de santé et de sécurité. Par contre, les principales dispositions législatives restent identiques : l'article 51 de la LSST, cela vise chaque employeur ! »

Insatisfait de cette réponse, le représentant syndical s'exclame : « Les dés sont pipés ! Couvert ou non par la loi, lorsqu'un travailleur fait une demande d'indemnisation, la CSST est chiche et refuse à peu près tout ! »

Huitième mythe : « La CSST est chiche ! »

« La CSST n'est pas un organisme radin, commente Conan. En 2003, sur 145 151 dossiers ouverts, 14 518 ont été refusés, c'est-à-dire 10 %⁶. Avec de tels chiffres, on ne peut affirmer que la CSST n'indemnise pas les travailleurs accidentés ! De plus, ce ne sont pas tous les dossiers soumis à la CSST qui sont réellement des lésions professionnelles. »

Surpris de ces chiffres, Jormungand, le représentant syndical, ajoute : « Si toutes les lésions professionnelles sont indemnisées, alors pourquoi ai-je vu ma réclamation pour une hernie inguinale refusée ? »

Neuvième mythe : « Une aggravation d'une condition personnelle est une lésion professionnelle »

« Ce ne sont pas toutes les douleurs qui se manifestent au travail qui sont des lésions professionnelles, répond le coordonnateur. La condition personnelle, comme une hernie, doit obligatoirement être aggravée par une lésion professionnelle. Ainsi, travailler normalement, puis ressentir une douleur ne constitue pas un accident de travail⁷. »

Jormungand, quelque peu surpris de tous ces propos, quitte le bureau. Notre héros en profite alors pour aller chercher la boisson magique qui trompe le sommeil : un café. À son retour au bureau, il voit que Fenrir, le conseiller à la prévention, l'attend. Toute une journée, dit-il. »

Celui-ci semble exténué. Il affirme que sa tâche est impossible et qu'il s'avère très difficile d'atteindre le risque zéro.

Dixième mythe : « Il faut atteindre le risque zéro ! »

Conan encourage alors le conseiller à la prévention en lui affirmant que : « Le risque zéro, ça n'existe pas ! Il y a un risque partout ! Même si l'objet de la LSST est l'élimination à la source des dangers, on doit réduire les risques au maximum. Il ne faut pas croire, cependant, que l'on peut tous les éliminer. »

Cela rassure immédiatement Fenrir, qui se sent dépassé depuis qu'il sait que sa collègue va partir en congé de maternité grâce au programme *Pour une maternité sans danger*.

Onzième mythe : « Le retrait préventif, c'est un congé de maternité »

« Le législateur, répond Conan, a prévu des dispositions spéciales pour la travailleuse enceinte. Celle-ci a effectivement le droit **d'être réaffectée** à une tâche qui ne comporte pas de dangers physiques pour l'enfant à naître... (art. 40, LSST). C'est à l'employeur de l'affecter à une tâche ne comportant aucun danger. »

« Oh non, surtout pas, réplique Fenrir ! Lorsque l'on assigne un travailleur à de l'assignation temporaire, ça se transforme en un nouvel emploi ! »

Douzième mythe : « L'assignation temporaire, c'est un nouvel emploi permanent ! »

« L'assignation temporaire, dit Conan, c'est... temporaire ! Celle-ci permet à un employeur de réaffecter un travailleur accidenté à de nouvelles tâches en attendant que celui-ci redevienne capable d'exercer son emploi. Tant qu'il s'agit d'un vrai travail, il n'a pas à tenir compte du goût particulier du travailleur. »

Et voilà un dernier mythe conquis ! Quelle journée pour notre héros Conan, ce coordonnateur chevronné. *Mais, c'est ça attaquer les mythes !*

Bonne chance dans votre démarche pour faire éclater la vérité !

1 WADDEL, *The Back Pain Revolution*, p. 79.

2 Rapport du comité technique CSST-FMOQ concernant les travailleurs victimes de lésions au dos.

3 Pour un meilleur suivi des travailleurs victimes de lésions professionnelles au dos, p. 18.

4 Art. 442, LATMP.

5 Travailleur, tel qu'il est défini dans l'article 2 de la LATMP.

6 Source : *Service de la statistique de la CSST*.

7 P.P.G. Canada c. CALP et Grandmont, 2000 CLP 1213 (Cour d'appel), 29-03-2001.

Récompenses, incitatifs,
rétroaction, punitions,
approbation sociale et
quoi encore !

COMMUNIQUER son appréciation

Au fil des ans et des modes passagères, le renforcement a pris diverses formes. Certaines s'avèrent efficaces, d'autres créent des effets plutôt inattendus, parfois même indésirables. Pourtant, au départ, les intentions sont toujours bonnes. N'est-ce pas pour améliorer notre performance en SST qu'on a imaginé toute une variété d'indicateurs sur lesquels nos contremaîtres sont évalués ? N'est-ce pas pour encourager nos employés à porter leurs ÉPI et à respecter les procédures de travail que nous avons mis en place un système de bonis ? Comment se fait-il que nos concours visant à souligner, de façon significative, les améliorations qui nous sont suggérées ne connaissent pas un effet plus durable ? Et s'il existait des moyens plus personnels d'effectuer du renforcement...

Qui peut procéder à du renforcement ?

Avez-vous déjà remarqué qu'autour d'une table où un bon repas est servi, tous les convives – petits et grands, jeunes et vieux – n'hésitent pas à féliciter le chef de la qualité du repas qu'ils dégustent. Pourrait-il en être ainsi en santé et sécurité ? Dans votre milieu de travail, que vous soyez employé, contremaître ou patron, vous observez certainement des choses que vous appréciez en santé et sécurité du travail. Il peut s'agir de la rigueur à porter les équipements de protection individuelle, de l'assiduité d'un contremaître à inspecter les lieux de travail, d'un coup de main donné pour transporter une charge lourde. Le renforcement est à la portée de tous ceux qui souhaitent voir les bons coups en SST se poursuivre. Êtes-vous de ceux-là ?

Pourquoi ne fait-on pas de renforcement positif ?

C'est étrange comme, paradoxalement, il peut être à la fois facile et difficile de démontrer son appréciation. Pourquoi ? Il existe plusieurs raisons. Certains croient, à tort ou à raison, que l'employé félicité va s'en enorgueillir ou qu'il veut être le préféré « encore une fois ». D'autres, eux, se mettent à douter des bonnes intentions de l'employé en question « et s'il en profitait pour demander quelque chose en échange... »

Le renforcement positif : un levier pour la mobilisation du personnel

Pour connaître les bienfaits du renforcement positif, nous vous proposons un petit exercice. Rappelez-vous la dernière fois où vous avez reçu une marque d'appréciation vraiment sincère d'une personne de votre entourage, puis la sensation intérieure que vous avez alors ressentie. Rappelez-vous la dernière fois que vous avez dit à quelqu'un à quel point vous avez apprécié ce qu'il a accompli pour vous : son sourire à ce moment-là, l'éclat dans ses yeux, la joie que cet instant lui a procurée. Sans le savoir, vous lui avez donné des ailes, une énergie incroyable l'a submergé. Cette personne a probablement eu le goût de se dépasser à nouveau.

Croyez-vous au renforcement positif ? Aimeriez-vous que votre entourage déploie une énergie nouvelle et participe activement à la réussite de votre entreprise en ce domaine ? Voici quelques suggestions.

Commencer subtilement. Vous êtes contremaître et vous remarquez, lors de votre tournée d'inspection, que presque tous vos employés portent leurs ÉPI. Lors d'une rencontre, vous pouvez leur dire : *Je tenais à vous souligner que lors de ma dernière tournée, j'ai remarqué que 90 % d'entre vous portiez vos ÉPI, c'est 10 % de plus que l'an dernier à la même date. Félicitations, en poursuivant nos efforts dans cette direction, nous allons certainement éviter bien des blessures.* Une telle intervention engendrera deux impacts très significatifs. Vos employés qui portent leurs ÉPI vont se dire : *C'est le fun, je fais ce qu'il faut et mon patron le remarque.* Pour ceux qui ne les portent pas, vous leur passez alors le message, d'une façon très diplomate, que vous valorisez le port des ÉPI. Et, sans les prendre en défaut publiquement, vous leur dites qu'ils sont de moins en moins nombreux dans le clan des récalcitrants. À la longue, la plupart d'entre eux, se rallieront à la majorité.

Communiquer vos attentes. Il n'existe pas de pire erreur que de présumer que les gens savent quelles sont vos attentes à leur égard. Avez-vous déjà pris quelques minutes afin de définir ce que vous aimeriez voir dans votre milieu de travail en ce qui concerne la SST ? En avez-vous parlé à votre équipe de travail ? Leur avez-vous donné les moyens d'atteindre vos objectifs ?

Souligner les attentes rencontrées. Qu'il s'agisse de procédures de travail désormais respectées ou de comportements non sécuritaires en voie d'être modifiés, démontrez à vos gens que vous constatez leurs efforts, que vous savez que ce n'est pas facile et que vous êtes fier de leurs efforts. Encouragez-les à continuer ainsi. À un employé qui doit porter ses lunettes de sécurité et qui, enfin, respecte cette consigne, cherchez son regard – touchez vos lunettes –, et montrez-lui un petit signe d'appréciation (un pouce en l'air, un clin d'œil, une tape sur l'épaule). L'important, c'est de souligner votre appréciation.

Si vous craignez avoir l'air « têteux », vous pouvez féliciter votre équipe pour les résultats obtenus. Par exemple, quant au port des lunettes de sécurité, présentez-lui les statistiques d'accidents avant et après la mise en place du port obligatoire, communiquez le résultat de vos observations, etc.

Créer des occasions de célébrer. Pourquoi ne pas lancer un concours entre les départements en fonction des pratiques de travail que vous voulez voir améliorées ? Remettez ensuite une plaque à l'équipe gagnante. Invitez les employés à suggérer des projets d'améliorations en SST et récompensez les meilleures propositions. Vous pouvez même les soumettre à la Commission de la santé et sécurité du travail (CSST) pour un *Prix reconnaissance*. Procurez-leur ensuite le plaisir de voir leurs réalisations présentées sous la forme d'une vidéo sur le site de la Commission !

Chaque occasion saisie pour renforcer les attitudes et les comportements sécuritaires constitue une excellente façon d'encourager le personnel à poursuivre ses efforts en ce sens. Elle favorise également le développement d'une culture positive en SST.

Place au suivi !

Le renforcement prend diverses formes : rétroaction critique, *feedback* négatif, rencontre de mise au point, et quoi encore. Il importe toutefois de s'entendre sur le concept et l'objectif de cette forme de suivi. C'est-à-dire : lorsque les attentes sont claires, mais non rencontrées, il faut agir en vue de corriger la situation.

Exemples et suggestions

À maintes reprises, des contremaîtres ou des membres de comités SST constatent des événements à risque. À la fois surpris de leurs observations ou consternés par l'insouciance des gestes posés, il arrive que le ton ou les interventions ne soient pas toujours bien choisis. Voyons ce qu'on entend parfois, dans de tels cas, et ce qui pourrait être dit en vue de susciter un changement (voir l'encadré ci-dessous).

Par de telles interventions, on peut conscientiser l'employé au risque auquel il s'expose. Par contre, elles ne suffiront peut-être pas à susciter le changement souhaité. Il importe de rencontrer l'employé et de discuter du problème en vue de trouver une solution et d'éviter que la situation à risque se reproduise.

Si, par contre, vous choisissez de ne pas confronter les gens pour les situations qui méritent d'être corrigées, vous vous exposez à ce que les pratiques non sécuritaires se répandent au sein de votre équipe. Et plus vous attendez, plus il sera difficile de corriger le tir.

Rappelez-vous, si la tolérance ouvre la porte à la négligence, c'est vous, entre autres, qui en subirez les conséquences !

CE QU'ON ENTEND	CE QUI EST SUGGÉRÉ
<p>Un boucher ne porte pas son gant de maille pour couper de la viande.</p> <p><i>Vas-tu les mettre tes gants. Ça fait CENT FOIS que je te le dis !</i></p>	<p><i>La semaine dernière, Antoine s'est coupé le bout du doigt et, en plus de la douleur occasionnée par sa blessure, il a dû recevoir des points de suture ! Que dirais-tu de mettre ton gant de maille ?</i></p>
<p>Un mécanicien n'a pas cadenassé la machine qu'il doit réparer.</p> <p><i>Où est-ce qu'il est ton cadenas ? Tu penses peut-être qu'il te protège quand tu l'as dans tes poches. C'est LÀ, sur la machine, qu'il faut le mettre. Est-ce clair ?</i></p>	<p><i>Que se passerait-il si la machine était accidentellement remise en marche ?</i></p> <p><i>Un cadenas, ce n'est pas un porte-bonheur qu'on te donne pour tes poches. Il te protège dans la mesure où il se trouve à la bonne place ! Je tiens à ce que, chaque fois que tu procèdes à l'entretien, le cadenas soit installé afin d'éviter le démarrage accidentel de la machine. Mets-le tout de suite à sa place.</i></p>

Vous avez un projet SST important à vendre aux gens de votre entreprise, vous souhaitez de tout cœur qu'ils s'y intéressent.

DES OBJECTIONS, s'il vous plaît !

Pour y arriver, vous avez préparé de solides arguments. Vous avez même pensé à la façon dont vous allez vous y prendre pour qu'on retienne l'essentiel de votre message. Vous êtes prêt. Vous faites votre exposé. Vous terminez. Et là, coup de théâtre ! Alors que vous pensiez que c'était dans la poche, on vous sert une objection. Une salée ! L'argument est à considérer, mais vous savez que la personne exagère honteusement. Ce qui vous embête, c'est qu'il y a pas mal de gens qui risquent d'être influencés, votre projet peut y perdre des plumes, voire même couler. Comment agir dans cette situation ? Vous lui « mettez le nez dans son erreur » à ce Joe connaissant ou laissez passer, en espérant que les gens ne tiennent pas compte de son objection ? Embêtant, n'est-ce pas ? Existe-t-il une façon élégante de s'en sortir ?

Il semblerait que oui : le RECADRAGE. Le recadrage s'avère très utile lorsqu'il s'agit de « reprendre » avec doigté les objections de façon à ce que personne ne se sente bousculé et, surtout, de façon à ce que l'objection en question se transforme en un de vos plus solides arguments. Prenez connaissance de ce texte et découvrez cette technique de communication plus versatile que le couteau suisse !

Comprendre pourquoi les gens s'objectent

La plupart du temps, les gens s'objectent parce qu'ils voient les choses différemment. Ils accordent de l'importance à des aspects différents des vôtres. Aussi, souvent, les gens qui s'objectent ont raison. Le point qu'ils amènent est bel et bien fondé et ils ont les arguments pour l'appuyer. Parfois, toutefois, ils exagèrent un peu, c'est le cas dans l'exemple ci-haut. Le communicateur SST, qui tient compte de cette réalité, voit plus facilement l'objection comme une question qui lui est posée, mal formulée peut-être, mais une question à considérer. Par exemple, si quelqu'un s'objecte en disant : *c'est trop cher !*, il faut entendre : *que me dites-vous au sujet du prix qui puisse me convaincre ? Pas évident de réagir ainsi*, allez-vous me dire. C'est vrai mais, croyez-nous, lorsqu'il s'agit d'obtenir un résultat, c'est efficace !

Évitez le débat !

Souvent, les gens réagissent vivement vis-à-vis une objection et, la plupart du temps, ils tentent de démontrer à l'autre qu'il est complètement dans l'erreur. Peut-être parce que notre société valorise la controverse et fait de la polémique un spectacle (c'est le cas dans plusieurs émissions télé et radio), ou parce que notre système nerveux est « monté » de sorte à riposter dès que quelqu'un nous contredit; nous désirons alors l'emporter à tout prix. Si vous avez l'intention d'utiliser la technique de recadrage, il vous faudra apprendre à éviter le débat. Et ce, même si vous savez que ce que dit l'objecteur n'est pas exact.

À ce moment de votre lecture, vous êtes sûrement en train de vous dire : *Qu'est-ce que ça peut bien donner de ménager quelqu'un qui, après tout, veut me faire perdre la face, discriminer mon idée ? Est-ce que ça rapporte d'être si conciliant ?* Oui, cela rapporte et c'est vous qui allez y gagner ! Cependant, s'il s'agit d'une personne qui a de l'influence sur le groupe, que ce soit un dirigeant ou un responsable, vous ne pouvez pas l'affronter, surtout pas devant les autres. Sinon, vous coulez le projet auquel vous voulez que les gens adhèrent et vous coulerez peut-être vous aussi... Les situations de ce genre donnent toujours raison à celui qui reste serein. Et s'il s'agit de vos employés, à qui vous présentez une nouvelle procédure, comment agir si un débat s'installe entre vous et l'un d'eux ? *Ça ne change rien*, allez-vous me dire, il ne peut pas refuser la nouvelle procédure. Les employés ne sont peut-être pas libres de refuser, mais libres d'y mettre de la bonne volonté, ça ils le seront. Et Dieu sait que c'est important, en SST, la bonne volonté. Vous êtes bien placé pour le savoir !

Maintenant, recadrons !

Chaque fois que nous parlons d'un sujet, nous ne l'abordons jamais dans son ensemble. Nous isolons des parties, vues sous un certain angle, d'où le terme cadrage. Par exemple : sur l'importance d'acquiescer de nouveaux ÉPI, vous cadrez sur la qualité, l'autre cadre, lui, sur la quantité. Vous cadrez sur le confort, il cadre sur le prix. Que faites-vous dans cette situation ? Remettre en

question le cadrage de l'autre ? Pensez-y, c'est le sien et il a des arguments pour l'appuyer. De plus, son objection représente un gros plan sur un élément réel. N'oubliez pas, contester équivaut à sortir la hache de guerre. Ce que nous vous proposons, dans un tel cas, c'est de voir la situation sous un autre angle, plus large que le premier, parce qu'il englobe le cadrage de celui qui objecte. Il s'agit donc de trouver un cadrage qui permet de concilier les deux angles. Mais voyons cela, concrètement, par trois exemples commentés.

Exemple 1 :

recadrer une objection normale

Vous annoncez qu'une formation sur les inspections préventives sera bientôt offerte aux gens du comité SST, quelqu'un lance : *Ah ! encore en formation ceux-là ! Finalement, être dans le comité SST, ça équivaut à être au cégep.*

Vous répondez : *Oui ! Une formation de plus pour les gens du comité, c'est vrai. Et ça va être un plus pour la prévention. Vous le dites vous-même souvent : les gens qui s'occupent de SST n'ont pas toujours l'air de savoir pourquoi ils sont là. Eh bien, justement, en suivant la formation...*

Commentaire – Vous avez accepté l'objection : *c'est vrai, c'est une formation de plus*. En plus, vous avez inclus : *vous le dites vous-même souvent*. Vous montrez ainsi que vous tenez compte des préoccupations de vos employés.

Exemple 2 :

recadrer une objection inexacte

Vous présentez un projet d'implantation d'un système de cadenassage aux employés et vous entendez : *Avec votre projet de cadenassage, pour une usine comme la nôtre, on s'en tire pas en bas de 100 000 \$. C'est ce qui est arrivé à l'usine où mon beau-frère travaille. Alors, essayez pas de nous endormir avec...*

Or, le coût du projet est bien inférieur à 30 000 \$.

Vous répondez : *À 100 000 \$, c'est vrai que ce projet serait difficilement réalisable. Or, j'ai vérifié et on peut réaliser le tout pour moins de 30 000 \$. Considérant le haut risque de danger d'accidents lors des interventions de nos opérateurs et mécaniciens sur les équipements, et considérant les coûts financiers et humains rattachés aux accidents du travail...*

Commentaire – Vous avez reconnu accepté l'objection : *c'est vrai que...* Et, surtout ! Vous avez rectifié la situation élégamment sans que votre interlocuteur ne perde la face.

Exemple 3 :

recadrer une objection agressive

Vous présentez un projet de rencontre mensuelle en santé et sécurité aux employés et quelqu'un dit :

Bon ! Une autre affaire à la mode. Vous allez les faire pendant combien de temps vos rencontres avant de laisser tomber, comme d'habitude ?

Vous répondez : *Pour quelle raison dites-vous cela ?*

Il s'explique : *Vous en avez implanté des rencontres éclair animées par les superviseurs et c'est tombé à l'eau six mois plus tard.*

Maintenant, vous avez une objection normale sur laquelle vous pouvez tabler pour le recadrage : *« Les rencontres éclair ont été implantées en 1996. À cette époque, nous n'avions pas de coordonnateur SST pour préparer les sujets et les superviseurs n'étaient pas formés. Maintenant...*

Une suggestion en passant

Utilisez le « OUI ET » au lieu du « OUI MAIS » dans votre réponse. Dans le « oui mais », le « oui » est bien sûr positif, mais, le « mais » pèse lourd. C'est comme si vous disiez : *Je suis bon prince, je t'accorde ton point, mais en réalité tu te trompes complètement* (pas très bon pour l'estime de soi de votre interlocuteur). Au contraire, le « oui et » vous projette vers l'avant, sans rompre avec votre interlocuteur, sans le heurter.

Conclusion

Recadrer, c'est s'engager dans un échange en ayant en tête qu'il n'y a pas, moi, détenteur de la vérité et que, face à moi, il y a des gens dans l'erreur à qui on doit dicter le chemin. Le recadrage contribue à ce que nous voyions les choses et les personnes d'une autre façon. On prend alors conscience de l'intérêt de nous rallier à leur point de vue plutôt que de chercher à le détruire.

Dernier conseil : maintenant que vous êtes prêt pour une séance de recadrage, n'oubliez surtout pas de vous préparer aux objections en les anticipant. Vous allez voir, le recadrage sera encore plus facile.

Source :

COMMARMOND, Gisèle et Alain EXIGA. *Vendez vos idées, communiquer pour convaincre*, Éditions Dunod, 2002.

Imaginez la scène : personne ne parle dans le département d'assemblage de l'entreprise. Tous travaillent. Pas une parole. À peine un léger bruit de fond provenant des machines 34 et 56.

Bref, un silence relatif, et ce, malgré la présence des 18 employés qui assemblent manuellement des produits dans un secteur où le port du casque et des lunettes de sécurité est requis. Soudain, le Silencieux sort de son bureau et s'engage dans le corridor principal. On entend à peine le bruit de ses souliers de sécurité sur le plancher de béton. Concentré, il se dirige vers l'autre extrémité du secteur sans son casque de sécurité. D'un geste vif – certains diraient même habile – il saute par-dessus des pièces traînant dans le corridor principal. Le Silencieux garde le silence et poursuit sa démarche d'un pas expéditif. Il croise alors un de ses employés qui ne porte pas ses lunettes de sécurité. Il ne dit mot et se rend, finalement, à sa destination. La scène n'a duré que 22 secondes. Le Silencieux n'a dit aucun mot, mais quel message non verbal a-t-il transmis aux témoins ? Quelle importance ce superviseur accorde-t-il à la SST ? Quelle conclusion tire-t-on de ces silences ?

Des messages de tout acabit !

Nous sommes à l'ère des communications ! Nous reconnaissons tous l'importance de communiquer afin d'augmenter notre efficacité dans tout. Et la communication se présente sous diverses formes : les échanges verbaux et, surtout, non verbaux. Plusieurs auteurs mentionnent que les messages non verbaux représentent plus de la moitié des messages diffusés. En introduction, le Silencieux a communiqué trois messages non verbaux en 22 secondes à tous ceux qui l'ont observé. D'abord, la non-utilisation de son casque de sécurité a démontré « l'importance » qu'il attribue à l'obligation de porter les équipements de protection individuels (donc aucune). Puis, cette démonstration s'est confirmée lorsqu'il a rencontré un de ses employés ne portant pas ses lunettes de sécurité sans intervenir. Et que dire des objets qui jonchaient le sol pour lesquelles le Silencieux n'a pas agi en prévention; il les a même ignorés !

LE SILENCIEUX

Communication non verbale

Il vous est sûrement déjà arrivé de dire ceci : *Moi ? Ce n'est pas vrai, je n'ai jamais dit ça !* Et votre interlocuteur de poursuivre : *tu ne l'as pas dit mais, avec ton comportement, c'est tout comme !* La communication non verbale comporte un pouvoir à la fois irréfutable et mystérieux. Les gestes, les comportements et les non-dits ont tous un sens et transmettent un message, lequel est décodé par le « récepteur » et est interprété selon sa perception et ses connaissances. Puis, lorsque les messages non verbaux transmettent une information contradictoire aux connaissances du récepteur, une confusion ou même une frustration s'installe très rapidement. Dans un scénario associé à la santé-sécurité du travail, c'est la culture SST qui écope ! Souvenons-nous que plusieurs personnes observent davantage qu'elles n'écourent. C'est donc tout un pouvoir que peut représenter la communication non verbale. D'autant plus que tous les employés d'une entreprise possèdent ce mystérieux pouvoir : tout un réseau de communication à exploiter en SST !

Effet variable

« L'effet » d'un message non verbal peut être positif, mais également négatif. Aussi, il semble que les gens se souviennent et relatent surtout les messages non verbaux à tendance négative ! Alors, si vous souhaitez refléter une image positive en SST, et si vous êtes engagé dans la poursuite d'une démarche proactive en prévention, ne négligez pas cet élément inestimable que constituent les messages comportementaux. Ces derniers pourront augmenter le niveau d'adhésion à la culture SST de l'entreprise ou, alors, détruire des efforts colossaux entrepris en prévention.

RÉACTION EN CHAÎNE d'un message non verbal

1. **Émission** du message non verbal
2. **Observation** du message non verbal par un individu
3. **Analyse** par l'observateur (référence et comparaison à ses connaissances, à ses valeurs, aux règles et aux coutumes de l'entreprise...)
4. **Conclusion** tirée par l'observateur (les conclusions seront probablement transmises à des collègues, à des amis, à des membres de sa famille...)

Une réflexion à partager

Une crédibilité en SST prend beaucoup de temps à s'installer et à atteindre un haut niveau d'implantation. Aux yeux des témoins de la scène décrite plus haut, il n'aura fallu que 22 secondes à notre Silencieux pour détruire les efforts de plusieurs personnes. C'est un pensez-y bien !



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

500, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6

TÉLÉPHONE : (514) 842-8401
TÉLÉCOPIEUR : (514) 842-9375
www.centrepatronalsst.qc.ca