

# L'apport positif des cadres supérieurs au CPSST



Françoise Bouchard  
asstsas

Au CSSS de Gatineau, le comité de direction, voulant signifier l'importance accordée à la SST, a désigné trois de ses membres comme représentants de l'employeur lors du démarrage du CPSST il y a deux ans : le directeur général adjoint (DGA), la directrice de la gestion des risques et de la qualité (DGRQ) et Gilles Coulombe, le directeur des soins infirmiers et des pratiques professionnelles (DSIPP), ce dernier à titre de coprésident patronal du comité. Nous l'avons rencontré en entrevue.



## En quoi la participation des cadres supérieurs au CPSST est-elle efficace et pertinente pour votre organisation ?

R. Le comité de direction s'est d'abord positionné sur l'importance d'avoir un CPSST pour l'ensemble du CSSS. Le CPSST a alors été identifié comme un outil stratégique pour démontrer aux employés leur grande valeur pour l'organisation. Les directeurs ont été choisis en fonction de leur intérêt pour la SST. Nous sommes une organisation de santé. Quoi de plus gagnant que de dire à nos employés que l'on se soucie de leur santé ? Santé et bien-être, c'est beau ! Mais si on continue d'exposer les travailleurs à des risques et qu'ils se blessent, on n'atteint pas notre objectif.

Le CPSST relève directement du comité de direction, ce qui est très avantageux. Avec trois directeurs qui en sont membres et qui appuient les projets, les discussions se tiennent une fois et les décisions se prennent immédiatement.

Les coprésidents présentent les dossiers. Le DGA peut intervenir globalement, avec une vision d'ensemble, grâce à sa position stratégique. Quant à la DGRQ, elle connaît les événements accidentels reliés à la clientèle. Comme les travailleurs évoluent dans le même environnement, leurs interactions les exposent souvent mutuellement. La DGRQ nous assure que les outils développés pour évaluer les risques et les indicateurs à suivre sont pertinents.

De mon côté, j'apporte l'élément clinique, utile à la santé et à la sécurité des travailleurs. Par ailleurs, je m'assure que la directrice des ressources humaines (DRH) est bien informée du dossier par l'équipe de SST, ce qui donne une alliée de plus. J'apprends également à départager ce qui appartient au CPSST de ce qui relève des ressources humaines. La relation de confiance établie avec la DRH permet de définir ce qui doit passer par les coprésidents pour se rendre au comité de direction et ce qui doit rester dans la cour de la DRH.

## Q. Quel est le mode de fonctionnement de votre CPSST ?

R. La direction souhaitait un comité stratégique qui donne des orientations. Dans une organisation de plus de 5 000 employés, le CPSST ne peut s'occuper du cas par cas, ça ne serait pas fonctionnel. Plus on est dans le détail, plus on est réactif ; plus on est stratégique, plus on est préventif !

La présence de directeurs autour de la table permet de situer les discussions à un niveau stratégique. Le CPSST garde le cap sur le plan d'action adopté avec une vision globale. Nous choisissons les actions et les indicateurs, nous regardons les faits et les analysons, ensuite, nous décidons ensemble des actions.

Santé et bien-être, c'est beau !  
Mais si on continue d'exposer  
les travailleurs à des risques et  
qu'ils se blessent, on n'atteint  
pas notre objectif.

Les projets sont réalisés par des groupes de travail. Les membres du CPSST qui le souhaitent peuvent s'impliquer dans ces sous-comités en fonction de leurs intérêts et compétences. Tout le monde y trouve son compte !

Le soutien de l'ASSTSAS nous a permis de recentrer le comité sur la démarche de planification d'actions. Nous n'avons pas pris un angle post-traumatique en regardant uniquement nos accidents, mais un angle préventionniste. De plus, réaliser rapidement l'ensemble de la démarche (adoption des règles de fonctionnement et du plan d'action) a été facilitant. Nous nous sommes quand même donné le temps d'apprendre à travailler ensemble.

**Q. Le paritarisme est-il un avantage en prévention ?**

R. Le fait que les dossiers du CPSST sont présentés au comité de direction par les deux coprésidents, à tour de rôle, est plus qu'avantageux ! La collaboration entre Dominique Goyette, coprésident syndical, et moi est totale. Qu'il présente ou réponde à des questions, je suis derrière lui à 100 %, et vice versa.

Notre but à tous les deux, c'est de faire avancer les projets en SST. Nous sommes sur la même longueur d'onde et cette dynamique ressort lorsque nous présentons un dossier au comité de direction. J'enlève alors mon chapeau de DSIPP et je prends le rôle de coprésident. Sans le coprésident syndical à mes côtés, ça pourrait quand même porter à confusion. Il est toujours utile qu'il ajoute des informations.

De plus, lors des réunions du CPSST, celui qui anime doit être équitable avec tous et gérer les débats. L'autre doit intervenir au besoin pour réaligner la discussion. Pour arriver à ce résultat, nous tenons toujours une rencontre préparatoire avec le Service de SST pour déterminer l'angle pour aborder les projets, les documents à apporter, etc.

**Q. Votre participation au CPSST a-t-elle modifié votre vision de la SST ?**

R. Dans les années 80, j'étais membre d'un CPSST très près du terrain, entre autres, nous analysions les accidents : un monde avec le comité actuel ! Je me demandais comment en arriver à un mécanisme d'échange avec les syndicats. Je suis



*Dominique Goyette, représentant CSN et coprésident syndical, et Gilles Coulombe, DSIPP et coprésident patronal.*



*Une travailleuse sociale au CLSC Saint-Rédempteur. © CSSS de Gatineau*

très heureux de l'évolution. Maintenant, le CPSST est une structure d'influence et de développement et tous les membres y participent dans un but commun.

**Q. Quelle est la position de l'équipe de gestion par rapport à la SST ?**

R. Il faut s'assurer que le gestionnaire de proximité ne demeure pas seul avec le problème. En effet, il peut se sentir sur la défensive, car souvent il se retrouve dans l'incapacité d'agir sur le problème. Le comité de direction doit donc prévoir le soutien à offrir à l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Nous sommes à implanter une nouvelle philosophie de gestion : « Un CSSS socialement responsable » (**encadré**). Elle sera reliée concrètement à des outils comme le traitement des déclarations de situations dangereuses et l'inspection préventive. Avec l'approche *Lean*, nous préconisons aussi que le pouvoir passe par les employés. Ces angles d'approche nous permettront d'affirmer que la prévention fait partie de nos valeurs de gestion.

**Q. Et l'ensemble de l'organisation, comment l'impliquer en prévention ?**

R. Évidemment, dans un établissement comme le nôtre, on ne peut tout faire rapidement. Il faut se donner une stratégie pour atteindre un changement de culture.

Nous l'avons fait dans le dossier de la gestion des risques à la clientèle. Nous avons incité les travailleurs à déclarer tous les accidents-incidents en les assurant de notre soutien en toute circonstance. Maintenant, je veux procéder ainsi avec la SST. Chacun doit réaliser que ça donne quelque chose d'agir ! En collaboration avec la Direction des communications, nous allons publiciser nos succès, informer par le journal interne, etc.

Certains craignent que la prévention nécessite de tout changer, tout détruire et reconstruire ! C'est faux. Avec des outils fonctionnels de déclaration et de correction, nous amenons les travailleurs à constater que le danger n'est plus présent dans leur poste de travail ou qu'il a diminué. Il va falloir bien les informer afin qu'ils ne soient pas déçus et que les attentes ne soient pas trop élevées par rapport à la capacité de changer.

## UN CSSS SOCIALEMENT RESPONSABLE

La responsabilité sociale implique la gestion durable : les choix et les décisions s'ancrent dans une vision intégrée et à long terme. C'est le contraire de la gestion réactive qui règle un problème pour en générer un plus grave encore.

### PENSER DIFFÉREMMENT LA GESTION

- FONDEMENTS**
- Affirmer une solidarité entre les générations.
  - Favoriser une gestion raisonnée des ressources.
  - Assurer une répartition équitable des richesses.
  - Encourager la participation du plus grand nombre de personnes aux décisions qui les concernent.
- ANCRAGES**
- **Dimension sociale** : encourage les cadres à se rapprocher des besoins populationnels, mais aussi à protéger l'intégrité physique et psychologique des personnes sous leur responsabilité.
  - **Dimension de production** : invite à l'innovation collective (plutôt que le travail en silo), à la mise en commun de la créativité de tous et à l'implantation de modes de production viables, durables et responsables.
  - **Dimension économique** : entraîne les cadres vers une gestion plus collective, plus globale, plus inclusive, un *leadership* partagé.

#### Q. Le plan d'action triennal contient plus d'une trentaine de projets, comment les intégrer à travers tous les autres ?

R. Il faut le faire graduellement. Nous avons mis sur pied deux premiers sous-groupes de travail et les résultats de leurs travaux ont été présentés au comité de direction en juin. Le premier groupe a élaboré la procédure de déclaration de situations dangereuses et le projet d'inspection préventive.

Par rapport à l'inspection, la démarche est rigoureuse. On n'en fera pas 500 la première année ! Les secteurs à risque seront ciblés, les anomalies seront évaluées en fonction d'une grille de dangerosité, des décisions conséquentes seront prises et des mécanismes de suivi efficaces seront mis en place. Il y a des responsabilités dans l'organisation. Les directeurs doivent s'assurer que les gestionnaires effectuent les tâches attribuées en prévention.

Par ailleurs, pour les projets en lien avec les troubles musculosquelettiques reliés au déplacement de clients et qui demandent l'ajout de ressources, il faut absolument documenter les coûts des accidents par rapport à la diminution escomptée. Si les coûts le justifient, le programme mis en place sera bien



*Le CSSS de Gatineau compte plus de 5 000 employés dans deux hôpitaux de courte durée, un hôpital psychiatrique, quatre CHSLD, trois CLSC et une maison de naissance. © CSSS de Gatineau*

encadré : des formateurs, des *coachs* sur le terrain, une mise à jour PDSB à l'embauche, un suivi post-accident, l'achat des équipements, un meilleur suivi après l'achat, etc.

#### LA COHÉSION D'UNE ÉQUIPE EN PRÉVENTION !

Finalement, cette entrevue que nous a accordée Gilles Coulombe fait bien ressortir que le mode de fonctionnement adopté par le CPSST du CSSS de Gatineau est très facilitant pour toute l'équipe. Les discussions sont ouvertes, les décisions se prennent rapidement et les moyens se mettent en place pour passer à l'action. ●

Les directeurs doivent s'assurer que les gestionnaires effectuent les tâches attribuées en prévention.