



# À l'avant-garde de l'évolution du milieu de travail

**Mars 2010**

*Présenté par le*



Hamilton, Ontario

---

# Rapport sommaire du III<sup>e</sup> Forum

*Gatineau, Québec  
Les 8 et 9 mars 2010*

## **Message du président**

Je tiens à remercier tous ceux et celles qui ont contribué au succès remarquable de notre III<sup>e</sup> Forum, sous le thème *À l'avant-garde de l'évolution du milieu de travail*.

Avec cet événement, nous avons pour but de présenter une tribune favorisant un dialogue fructueux ainsi que le partage d'idées et de stratégies créatives, et où se feraient entendre des spécialistes de premier plan et des représentants des travailleurs, employeurs et gouvernements canadiens. Nous avons un objectif concret : susciter une prise de conscience des enjeux qui contribuent à la santé, à la sécurité et au mieux-être des travailleurs; et produire des résultats tangibles propres à aider à prévenir les lésions et maladies professionnelles dans notre pays.

Je crois que nous avons atteint cet objectif. Je suis fier de dire que des représentants des dix provinces et des trois territoires participaient à cet événement. Ces deux journées ont été intensives, informatives, instructives et stimulantes. Nous avons écouté des conférenciers experts, nous avons participé à des discussions dynamiques en groupe, nous avons exprimé notre opinion et nous avons échangé des idées, tout cela afin d'aider à formuler des recommandations qui, nous l'espérons, contribueront à nous rapprocher de notre but ultime : l'élimination des maladies et lésions professionnelles.

J'espère que votre expérience a été positive et enrichissante. Je félicite tous nos conférenciers, qui ont présenté des exposés instructifs d'une grande qualité et qui nous ont fait partager leur expertise ainsi que leur point de vue.

Comme nous le savons tous, un événement de cette ampleur exige un effort extraordinaire de tous ceux qui y prennent part. Je tiens à témoigner ma gratitude aux membres du personnel du CCHST pour les efforts remarquables qu'ils ont accomplis pour planifier et préparer ce symposium. Je remercie aussi les membres du Conseil des gouverneurs, non seulement pour leur vision et leur appui à cet événement, mais aussi pour leur participation. Enfin, je tiens à exprimer ma gratitude à nos commanditaires et aux exposants de notre stand sur l'innovation et les bonnes pratiques, dont l'appui, essentiel à la réalisation de cet événement, a ajouté une dimension importante à cette rencontre.

Nous nous sommes réunis ici, au III<sup>e</sup> Forum, pour échanger des idées, communiquer notre savoir et notre expérience et, on peut l'espérer, stimuler la découverte de solutions créatives qui contribueront à garantir la santé et à la sécurité des travailleurs. Et j'espère que le dialogue qui a été amorcé durant ce III<sup>e</sup> Forum se poursuivra.

Avant de terminer, je voudrais vous faire quelques rappels. Vous aurez accès en ligne aux diaporamas et aux textes des présentations du III<sup>e</sup> Forum pendant 30 jours. Vous devrez donner le mot de passe que nous vous avons envoyé par courriel. Nous aimerions également recevoir vos commentaires sur cet événement; je vous demande donc de prendre quelques minutes pour répondre aux questions de notre sondage; si vous préférez le faire en ligne, nous vous enverrons par courriel un lien menant à la version électronique du questionnaire.

Je vous remercie une fois de plus, je vous dis « au revoir » et vous souhaite un bon voyage. À la prochaine.

S. Len Hong  
Président et chef de la direction  
Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

## Contexte

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) a organisé un événement national tripartite afin de débattre du rôle que jouent le leadership et la responsabilité dans l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité au travail. Le III<sup>e</sup> Forum a eu lieu les 8 et 9 mars 2010 à Gatineau (Québec), Canada.

Sous le thème *À l'avant-garde de l'évolution du milieu de travail*, ces deux journées réunissaient des représentants des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, d'employeurs et de syndicats, ainsi que des spécialistes du domaine, dans le but de mettre en commun le savoir, les points de vue et l'expérience collective des participants sur la question du leadership efficace et de son impact sur l'hygiène et la sécurité au travail.

Le personnel du CCHST, sous la direction du Conseil des gouverneurs du CCHST, a consulté les principales parties prenantes afin de trouver, dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, un sujet nécessitant des discussions approfondies et la production d'idées. Les questions relatives au rôle de la responsabilité et du leadership personnels ont été souvent évoquées durant ce processus et sont devenues le thème du III<sup>e</sup> Forum.

Le III<sup>e</sup> Forum a donné aux participants une occasion unique d'explorer et de mieux comprendre l'incidence positive que peut avoir le leadership sur les besoins en santé et sécurité des milieux de travail canadiens.

Les délégués ont pris part à des ateliers interactifs et informatifs en plus d'assister à des assemblées plénières animées par des spécialistes canadiens de premier plan.

C'était la troisième fois que le CCHST organisait un forum national afin de stimuler la discussion et de faire jaillir des solutions créatives qui contribueront à garantir aux Canadiens un milieu de travail sain et sécuritaire.

## Programme

Le III<sup>e</sup> Forum était organisé en quatre séances axées sur le thème *À l'avant-garde de l'évolution du milieu de travail*. Des ateliers pertinents étaient offerts chaque jour pour donner aux délégués la possibilité de discuter des enjeux connus et émergents découlant de chaque composante et de trouver des pistes de solutions de même que des stratégies visant à éliminer les préoccupations relatives aux milieux de travail. Les délégués choisissaient les sujets d'atelier qui les intéressaient le plus.

### **Diriger @ la vitesse du changement**

Diriger ne pose pas de problème lorsque tout va bien. Mais ce sont les conditions difficiles observées lorsque la situation se corse qui exigent le plus de leadership – et le mettent véritablement à l'épreuve. La façon dont nous réagissons – tels des meneurs, des suiveurs ou des dirigeants complaisants – définit notre efficacité personnelle ainsi que la culture organisationnelle. Les bons leaders mettent le cap sur des équipes et des organisations performantes en équilibrant la discipline des systèmes, des procédés et des compétences techniques sur les bases d'un leadership interpersonnel efficace.

**Conférencier :** Jim Clemmer, The Clemmer Group

### **1. Intégrer le leadership au système**

Le système canadien de santé et de sécurité au travail (SST) repose sur les principes rattachés au Système de responsabilité interne (SRI). Depuis 30 ans, cette approche

réussit bien à réduire les taux d'incidence des lésions et des maladies. Il est également reconnu que le leadership et l'engagement de la direction sont essentiels en vue d'exercer une réelle influence sur la SST.

**Conférencier :** Julian Barling, Ph.D., professeur à l'École de gestion de l'Université Queen's.

**Points saillants de l'atelier « Leadership et responsabilité », animé par le conférencier principal, Jim Clemmer**

Les stratégies de leadership positif ont constitué le principal sujet de discussion au cours de cet atelier. Voici les principales recommandations formulées :

- Il y a lieu de prendre les mesures suivantes pour faire évoluer la culture en milieu de travail :
  - *Connaissance de la mission, de la vision et des valeurs*
    - La direction doit évaluer le niveau de sensibilisation du personnel à la vision de l'organisation et à la signification qu'elle lui donne.
    - Quelles sont les mesures à prendre pour promouvoir le message de l'entreprise et s'assurer que celle-ci le met en pratique?
  - *Comportements de chefs de file des superviseurs et des gestionnaires*
    - C'est ici qu'il importe d'avoir le courage de ses idées. L'organisation favorise-t-elle la résolution du problème ou en fait-elle partie?
  - *Procédés de gestion*
    - Les gestionnaires doivent se demander comment se prennent les décisions dans l'organisation. Est-ce que tout le monde participe au processus décisionnel, ou les décisions viennent-elles toujours d'en haut? Comment ces décisions sont-elles communiquées (d'une manière positive ou négative)?
    - Y a-t-il des processus en place pour soutenir les systèmes de leadership positif et, partant, une culture positive?
  - *Leadership du personnel de première ligne*
    - Le leadership est une action et non un titre de poste. Déterminez ce qui se fait pour promouvoir de telles actions au sein de votre organisation.
    - Les exemples donnés par la direction doivent encourager des comportements qui soutiennent les valeurs de l'organisation et que le personnel peut tenter de surpasser. Par exemple, un comportement négatif de la part de la direction peut se traduire par un comportement négatif de la part du personnel.
    - Il y a plusieurs moyens de valoriser les leaders de première ligne :
      - Établir un leadership partagé à la grandeur de l'organisation.
      - Aider le personnel de tous les échelons à faire face au changement, à l'incertitude et aux multiples revirements.
      - Renforcer l'acceptation et l'engagement personnel envers le changement organisationnel et les efforts visant l'amélioration.
      - Proposer des moyens pratiques d'améliorer le moral, d'accroître le niveau d'engagement et de gonfler le niveau d'énergie.
      - Cultiver la croissance et le développement personnels.
      - Renforcer les valeurs et la culture organisationnelles afin d'encourager la positivité, le travail d'équipe et le dynamisme.
      - Enrichir les programmes d'apprentissage et de perfectionnement.
  - *Amélioration et activités continues*

- Préciser comment l'organisation planifie, recycle et dynamise son personnel.
- Que disent vos clients de l'entreprise, de son lieu de travail, du travail que vous faites ou du service que vous offrez? La réponse à cette question vous aidera à vous développer, à croître et à cultiver le développement.
- *Comment aider nos collègues ou notre équipe à se mettre en mode leadership et à éviter de se complaire dans l'inaction?*
  - Les gestionnaires doivent promouvoir les enjeux et prêcher par l'exemple.
  - Attirer les employés en cherchant à connaître leurs idées et en veillant à ce que tous participent à la formulation de nouvelles idées propres à mobiliser l'entreprise ou le milieu de travail et à l'aider à progresser.
  - Mettre en place des approches positives et éviter de rejeter le blâme sur autrui ou de chercher un bouc émissaire.
  - Tabler sur les forces des employés actuels au lieu de n'en voir que les faiblesses et de ne penser qu'aux aspects négatifs.

## **2. Mise en œuvre de programmes d'ergonomie participative fructueux : possibilités et défis**

Les programmes d'ergonomie participative (EP) qui suscitent la collaboration des parties prenantes du milieu de travail, tels la direction, les représentants en santé et sécurité, les syndicats, les chercheurs et les superviseurs dans les efforts de recherche ont une incidence de plus en plus grande sur la santé et la sécurité dans de nombreux lieux de travail. Ces programmes sont pour les parties prenantes une excellente occasion de collaborer à la réduction des troubles musculosquelettiques associés au travail.

**Conférencière :** Nancy Théberge, Ph.D., professeure aux départements de kinésiologie et de sociologie de l'Université de Waterloo. Études de cas présentées par Wyatt Clark, coordonnateur ergonomique national de Chrysler Canada/TCA, et Dan Dubblestyn, directeur de la santé, de la sécurité et de l'environnement au service de l'entreprise The Woodbridge Group.

### **Points saillants de l'atelier « Ergonomie participative »**

Des recommandations ont émergé d'un consensus visant à répondre à trois questions :

- *Y a-t-il des obstacles à l'ergonomie participative? Dans l'affirmative, comment pourrions-nous les surmonter?*
  - On constate un manque de connaissances chez la direction et le personnel, le recours trop fréquent à des solutions de fortune et un manque de lien entre les politiques.
  - Les travailleurs ne bénéficient pas toujours d'une évaluation ergonomique adéquate faute d'argent, d'un signalement des microtraumatismes répétés et d'une information appropriée.
- *En supposant qu'une approche fondée sur l'ergonomie participative soit bénéfique pour votre lieu de travail, comment pourriez-vous la mettre en œuvre?*
  - Consacrer davantage de ressources à l'éducation de tous les participants présents sur le lieu de travail et à leur sensibilisation à cette question.
  - Fournir davantage de ressources au personnel, comme des documents sur la façon d'ajuster son poste de travail et une liste de personnes à joindre pour obtenir de l'aide.
  - Créer un processus de suivi comprenant des mécanismes d'amélioration continue.

- Réaliser la mise en œuvre par phases afin d'assurer une transition en douceur.
- Tirer parti d'un régime réglementaire qui inciterait les gens à agir dans certains lieux de travail.
- *Comment susciter la participation? Quels sont les outils accessibles?*
  - On retient deux piliers essentiels favorisant une plus grande participation : la haute direction doit s'y engager, et les formateurs doivent avoir des titres de compétence pertinents.
  - Les principaux outils actuellement offerts ou à mettre en œuvre sont :
    - les programmes de formation des formateurs;
    - le mentorat en ergonomie par des collègues et des équipes élargies (cette mesure nécessite l'appui de la haute direction pour l'affectation du temps et des achats nécessaires, l'établissement des priorités et la mise en œuvre des politiques);
    - la participation du comité de santé et sécurité au travail par l'établissement de modèles afin de mobiliser tout le milieu de travail sur cette question, puis d'aider les comités formés à se concentrer sur la progression du plan d'action;
    - la constance est un élément clé, notamment pour la promotion proactive des politiques;
    - par-dessus tout, la formation est essentielle pour tous les membres de l'organisation.

### **3. Préparons une stratégie nationale pour contrer la violence au travail au Canada**

La violence au travail n'est pas un phénomène épidémique, mais on ne peut plus l'ignorer dans les milieux de travail canadiens, et plus particulièrement dans les industries de services telles que le commerce au détail, les soins de santé et l'éducation. De plus en plus, les employeurs et les syndicats font entendre leurs préoccupations face à l'escalade des agressions au travail et autres comportements qui risquent de compromettre la santé et la sécurité au travail. Les législateurs et les tribunaux portent désormais attention à ce problème troublant et complexe, comme en font foi les règlements adoptés par le gouvernement fédéral ainsi que les améliorations apportées aux diverses réglementations sur la santé et la sécurité au travail partout au Canada.

**Conférenciers** : Glenn French, président de la Canadian Initiative on Workplace Violence; Anthony Pizzino, directeur national, Service de la santé et de la sécurité, de la recherche et de l'évaluation des emplois, Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP).

#### **Points saillants de l'atelier « Prévention de la violence »**

Des recommandations ont émergé d'un consensus visant à répondre à quatre questions :

- *Les définitions de la violence au travail varient d'une sphère de compétence à l'autre. L'examen de ces définitions a-t-il modifié votre compréhension de la violence? Y a-t-il des aspects qui ont leur place (ou non) dans une définition (canadienne)?*
  - Il y a presque autant de définitions différentes que de sphères de compétence. Bien que cette situation ne soit pas problématique, idéalement, il serait utile que tous utilisent une définition harmonisée.
- *Quel est le rôle de l'employeur, du gestionnaire-superviseur et de l'employé en matière de prévention de la violence au travail? Comment pouvez-vous assumer le leadership de la prévention de la violence?*

- On peut assumer un leadership en vue de la prévention de la violence, dans la mesure où des politiques ont été élaborées et qu'elles sont bien comprises et bien communiquées. Les politiques devraient toujours comprendre des mesures très claires concernant leur mise en application.
- *Quelles sont les cinq mesures les plus importantes que le gouvernement, les employeurs, les employés ou d'autres devraient prendre pour prévenir la violence au travail?*
  - L'éducation et la formation sont essentielles pour tous, de la haute direction au personnel de première ligne.
  - Les organisations responsables de la santé et de la sécurité doivent bien connaître la façon dont les employeurs conçoivent et mettent en œuvre leurs politiques en milieu de travail. Ces organisations et les responsables de la réglementation au sein du gouvernement pourraient ainsi mieux comprendre les problèmes qui se posent en milieu de travail et les organisations en question pourraient à leur tour offrir un meilleur appui aux employeurs et aux travailleurs.
  - Il faut que les politiques soient exécutoires.
  - Les enquêtes doivent être menées sans délai.
  - La prévention de la violence doit faire partie de la culture du lieu de travail et être mise en application.
- *De quoi ont besoin les milieux de travail en termes d'outils, de techniques, etc. pour favoriser la prévention de la violence?*
  - S'assurer que des mesures concrètes sont prises et que les employés aient confiance dans le processus de signalement.
  - Il est important que les travailleurs se sentent en confiance pour signaler un incident, qu'ils sachent que le signalement va demeurer confidentiel et que leur message ne se perdra pas dans les méandres du système.

#### **4. Quatre générations – quatre visions du travail : Améliorer la formation et l'encadrement pour tous**

De nos jours, les organisations font face au défi de créer des milieux de travail à rendement élevé qui donnent des résultats, tout en maintenant un milieu de travail sain et sécuritaire pour tous les employés. Le milieu de travail d'aujourd'hui est composé de quatre générations de travailleurs : la génération traditionaliste, la génération du baby-boom, la génération X et la génération Y. Chacun de ces groupes possède des caractéristiques propres qui se traduisent par des comportements différents au travail. Il est important que les gestionnaires et les collègues de travail tiennent compte des valeurs et des attentes de chaque génération afin d'accroître le niveau d'engagement, le rendement des équipes ainsi que la santé et la sécurité.

**Conférencière :** Giselle Kovary, gestionnaire associée et cofondatrice de l'entreprise n-gen People Performance Inc.

#### **Points saillants de l'atelier « Formation et transfert des connaissances »**

Des recommandations ont émergé d'un consensus visant à répondre à quatre questions :

- *La diversité générationnelle a-t-elle une incidence sur vos programmes de formation? Dans l'affirmative, en quel sens?*
  - Les avis sur cette question sont partagés entre les délégués. Plusieurs croient qu'effectivement les fossés entre générations ont une incidence sur les

- programmes de formation; ils citent comme exemple l'acceptation et l'adoption de l'apprentissage en ligne par les jeunes générations.
- D'autres sont d'avis que la diversité générationnelle n'a pas d'incidence sur les programmes de formation.
  - *Quelles sont les stratégies de formation et de transfert du savoir utilisées dans votre milieu de travail pour mobiliser tous les travailleurs, qu'ils soient jeunes ou plus âgés? Mettez-vous en œuvre des méthodes et des approches nouvelles?*
    - Les délégués sont d'avis qu'il est de plus en plus important d'expliquer le « pourquoi » aux jeunes lorsqu'on leur donne une tâche ou un projet à exécuter.
    - On dit qu'avant de commencer une nouvelle tâche, il faut donner aux jeunes travailleurs de l'information sur le projet pour les motiver.
    - Pour reconnaître leur besoin de se faire entendre, laissons des membres des générations X et Y diriger les séances de formation à l'intention des jeunes employés.
    - Pour ce qui est du transfert des connaissances, il est important de tirer parti des gens de la génération du baby-boom, afin qu'ils puissent transférer leur savoir aux jeunes générations avant de prendre leur retraite.
  - *D'après ce que vous avez entendu, citez les principales approches qui, à votre avis, seront fructueuses à l'avenir dans votre lieu de travail.*
    - Pour mobiliser les jeunes générations, utiliser des médias sociaux tels que Twitter, Facebook et les blogues pour communiquer l'information.
    - Les besoins en formation doivent être axés sur les tâches et les compétences. Ainsi, les employés comprendront mieux à quoi sert cette formation.
    - Donner de l'information en ligne sur la formation avant chaque séance de manière à ce que les employés soient bien préparés.
    - Quand on procède à une évaluation des besoins aux fins d'un programme de formation, il faut tenir compte du personnel visé. Il ne suffit pas de voir à quelle génération on s'adresse; il faut aussi considérer les différences d'ordre culturel et linguistique.
    - Les gens des jeunes générations s'attendent à recevoir de la formation afin d'acquérir les compétences nécessaires à leur avancement professionnel.

## Annexe

### Participants au III<sup>e</sup> Forum

Des chercheurs, décideurs, spécialistes de la rémunération et autres experts canadiens et internationaux ont partagé leurs connaissances sur les nouveaux enjeux qui touchent les milieux de travail actuels en pleine évolution.

#### Représentation par groupe de participants

Gouvernement	100	53,4 %
Travailleurs	54	28,8 %
Employeurs	33	17,6 %
	<b>187</b>	100 %

#### Représentation par province

Alberta	6	3,2 %
Colombie-Britannique	15	8 %
Île-du-Prince-Édouard	1	0,5 %
Manitoba	2	1 %
Nouveau-Brunswick	3	1,6 %
Nouvelle-Écosse	7	3,7 %
Nunavut	1	1 %
Ontario	89	47,5 %
Québec	55	29,4 %
Saskatchewan	3	1,6 %
Terre-Neuve-et-Labrador	2	1 %
Territoires du Nord-Ouest	2	1 %
Yukon	1	1 %
	<b>187</b>	100 %

## **Conférenciers du III<sup>e</sup> Forum**

### **Jim Clemmer**

Depuis près de 30 ans, les méthodes pratiques de leadership de Jim Clemmer ont inspiré l'action et produit des résultats auprès de centaines de milliers de personnes dans le monde entier. M. Clemmer a écrit six livres qui ont connu un grand succès dans les librairies du monde entier et vient tout juste de terminer la rédaction de son septième ouvrage, intitulé *Growing @ the Speed of Change*. Cofondateur de l'entreprise The Achieve Group, il l'a menée vers la réputation de plus grande firme de formation et de consultation au Canada. À titre d'expert en amélioration, M. Clemmer a présenté plus de deux mille conférences thématiques, journées de réflexion et ateliers personnalisés, en utilisant des approches pratiques et éprouvées qui sont illustrées par de nombreux exemples et appuyées par de solides recherches.

### **Julian Barling, Ph.D.**

Julian Barling est professeur de psychologie et de comportement organisationnel à l'École de gestion de l'Université Queen's, et doyen associé, chargé des programmes de doctorat, de maîtrise et de recherche de l'École de gestion. M. Barling est l'auteur de plusieurs livres, notamment *The Psychology of Workplace Safety*, ainsi que de 150 articles de recherche et chapitres d'ouvrages. Il est codirecteur de publication du *Handbook of Workplace Violence* et directeur de publication du *Handbook of Work Stress* et du *Handbook of Organizational Behavior*. Il poursuit actuellement des recherches sur des sujets portant sur le leadership, le stress au travail et la violence en milieu de travail. M. Barling a obtenu son doctorat en 1979 de l'Université de Witwatersrand, à Johannesburg, en Afrique du Sud.

### **Nancy Théberge, Ph.D.**

M<sup>me</sup> Nancy Théberge occupe le poste de sociologue aux départements de kinésiologie et de sociologie de l'Université de Waterloo. Elle est membre du Centre of Research Expertise for the Prevention of Musculoskeletal Disorders et chercheure auxiliaire à l'Institut de recherche sur le travail. À l'Université de Waterloo, elle donne des cours sur le travail et la santé, ainsi que sur les aspects sociaux des blessures sportives et professionnelles. M<sup>me</sup> Théberge effectue des travaux de recherche approfondis sur l'ergonomie participative (EP) et sur la mise en œuvre de programmes d'EP fructueux. Elle participe à un programme de recherche connexe sur les pratiques professionnelles des ergonomes. La poursuite des recherches effectuées par M<sup>me</sup> Théberge lui vaut depuis longtemps l'appui des conseils subventionnaires et des organismes gouvernementaux. Elle est l'auteure d'un grand nombre d'articles dans les domaines de l'ergonomie, du travail, de la santé et de la sociologie, publiés dans différentes revues. M<sup>me</sup> Théberge détient un doctorat en sociologie de l'Université du Massachusetts à Amherst.

### **Glenn French**

Glenn French est le président de la Canadian Initiative on Workplace Violence. Dans le domaine de la santé mentale, M. French a occupé de nombreux postes de haut niveau touchant à l'administration et à la pratique clinique, tant dans le secteur public que privé. De nombreuses entreprises canadiennes jouant un rôle de premier plan ont retenu ses services pour les aider à améliorer le mieux-être de leurs employés, et il est souvent invité comme conférencier par les organisations patronales et syndicales, tant au Canada qu'aux États-Unis. M. French et la Canadian Initiative on Workplace Violence ont été maintes fois cités dans de nombreux réseaux de nouvelles imprimées et électroniques. En 2008, il a été invité à présenter un exposé durant la 9<sup>e</sup> conférence mondiale sur la

santé et la sécurité au travail (9th Global Conference on Occupational Health and Safety) qui s'est déroulée à Merida, au Mexique, où il a soumis son article intitulé « Towards a Global Standard for Workplace Conduct ».

### **Anthony Pizzino**

Anthony Pizzino occupe le poste de directeur national, Service de la santé et de la sécurité, de la recherche et de l'évaluation des emplois, au sein du Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), la plus importante organisation syndicale au Canada, laquelle regroupe 590 000 membres. Depuis 19 ans, M. Pizzino fournit des conseils aux membres, effectue des recherches et rédige de très nombreux articles traitant d'une vaste gamme d'enjeux et de risques auxquels font face les travailleurs. M. Pizzino représente les associations de travailleurs dans différents comités travaillant à la réglementation et à la rédaction de normes en matière de santé et de sécurité. Il siège aussi en qualité de représentant pour la partie syndicale du Comité fédéral d'examen de la réglementation SST de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC), de membre de la direction au sein du Comité directeur de la santé et de la sécurité au travail de l'Association canadienne de normalisation (CSA), et de directeur des Centres de santé des travailleurs(es) de l'Ontario. Il a également fait partie du Conseil des gouverneurs du CCHST dans le passé. Il représente le SCFP et le Congrès du travail du Canada dans divers groupes de travail sur la rédaction de normes et dans des comités du gouvernement fédéral chargés de l'élaboration de la réglementation touchant la santé et la sécurité au travail en vertu du *Code canadien du travail*, Partie II.

### **Giselle Kovary**

En tant que gestionnaire associée et cofondatrice de l'entreprise n-gen People Performance Inc., Giselle Kovary collabore avec les clients pour créer et mettre en œuvre des produits et des services qui améliorent le rendement des organisations et de leurs employés, en ajoutant une perspective générationnelle à toutes les pratiques en matière de ressources humaines. Depuis 2003, l'expertise concernant les diverses générations que possède M<sup>me</sup> Kovary est mise à contribution par des chefs de file de l'industrie tant dans le secteur public que privé. Elle est une spécialiste recherchée par les dirigeants de haut niveau, les équipes des ressources humaines et les groupes de cadres qui reconnaissent la nécessité d'améliorer l'engagement organisationnel. On la cite souvent dans les journaux et les revues spécialisées, et elle donne des conférences dans le monde entier. M<sup>me</sup> Kovary détient une maîtrise en communications de l'Université de Windsor et elle a co-rédigé le livre intitulé *Loyalty Unplugged : How to Get, Keep and Grow All Four Generations*.

## **Groupe de spécialistes du III<sup>e</sup> Forum**

### **Frank Saunders**

M. Saunders est vice-président, Supervision du nucléaire et Affaires réglementaires chez Bruce Power. Depuis 2001, il a occupé des postes supérieurs dans des domaines variés, notamment la sécurité, l'environnement, les relations dans le domaine de la réglementation et la surveillance. M. Saunders possède plus de 25 ans d'expérience dans l'industrie nucléaire. Il a commencé sa carrière à Ontario Hydro, où il a occupé différents postes en gestion dans les domaines de l'ingénierie, de l'exploitation, de l'assurance de la qualité, de la sécurité et de l'inspection. Par la suite, en tant que directeur de l'exploitation et des installations nucléaires à l'Université McMaster, il a supervisé les activités du réacteur nucléaire, de l'installation de l'accélérateur de particules, des laboratoires de recherche nucléaire et des installations de soutien de l'université.

### **Cathy Walker**

Cathy Walker est l'ancienne directrice nationale de la santé, de la sécurité et de l'environnement du syndicat des Travailleurs et travailleuses canadiens de l'automobile (TCA-Canada), lequel, avec ses 260 000 membres, constitue le plus important syndicat du secteur privé au Canada. Elle a occupé ce poste de 1992 jusqu'à sa retraite en 2006. M<sup>me</sup> Walker était représentante syndicale à l'échelle nationale, responsable de la santé, de la sécurité et de l'environnement depuis 1975. Elle a été membre du Conseil des gouverneurs du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail pendant six ans et elle est lauréate du prix international de la section de l'hygiène du travail de l'American Public Health Association et du prix Rachel Carson de la section de l'environnement de l'American Industrial Hygiene Association.

### **Animateurs des études de cas du III<sup>e</sup> Forum**

#### **Wyatt Clark**

Wyatt Clark est coordonnateur ergonomique national de Chrysler Canada/TCA-Canada et il est responsable des efforts ergonomiques des Travailleurs et travailleuses canadiens de l'automobile dans les installations de fabrication et d'entreposage de DaimlerChrysler au Canada. En tant que coprésident du Comité ergonomique national de Chrysler Canada/TCA-Canada, M. Clark concentre ses efforts quotidiens aux produits et aux procédés à venir. De plus, M. Clark agit comme personne-ressource auprès du service national de SST des TCA-Canada dans les secteurs du syndicat non liés à l'automobile, et comme orateur et formateur dans les installations de formation des TCA-Canada à Port Elgin. Il siège également au comité central de négociation de Chrysler/TCA-Canada. M. Clark détient un Honors B.H.K. de l'Université de Windsor et œuvre dans l'industrie automobile depuis plus de 25 ans.

#### **Dan Dubblestyn**

Dan Dubblestyn est directeur de la santé, de la sécurité et de l'environnement au sein de l'entreprise The Woodbridge Group, un fabricant canadien de produits en mousse de polyuréthane utilisés dans les sièges de véhicules automobiles, les meubles et d'autres applications pour produits de synthèse. Cette entreprise compte près de 60 ateliers de fabrication répartis dans 20 pays. M. Dubblestyn met à contribution ses 25 années d'expérience en qualité de professionnel de la santé, de la sécurité et de l'environnement pour offrir à The Woodbridge Group une précieuse contribution en vue de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la tenue à jour d'un système exhaustif de gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Grâce à ce même système, l'entreprise a réussi année après année à abaisser son taux d'accidents en milieu de travail pour atteindre son niveau de performance actuel, qui fait l'envie des entreprises partout dans le monde.

### **Comité consultatif du III<sup>e</sup> Forum**

Le Comité consultatif du III<sup>e</sup> Forum était formé des représentants suivants du Conseil des gouverneurs du CCHST :

- **Stuart MacLean** – Commission d'indemnisation des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse
- **Jean Dalton** – Manufacturiers et exportateurs du Canada
- **Matthew Firth** – Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)

Autres membres du comité représentant le CCHST :

- **Eleanor Westwood**, gestionnaire de communications

- **Lorraine Davison**, gestionnaire, Services chimiques
- **Bob Whiting**, gestionnaire de projet principal
- **Renzo Bertolini**, gestionnaire, Demandes de renseignements et services à la clientèle
- **Jan Chappel**, spécialiste technique principal en SST

## **Conseil des gouverneurs du CCHST**

### **Président**

- Scott Streiner, gouvernement du Canada

### **Représentants des travailleurs**

- Marie Clarke Walker, Congrès du travail du Canada
- Matthew Firth, Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)
- Nancy Hutchison, Métallurgistes unis d'Amérique
- Mona Sykes, BC Government and Services Employees' Union / CTC

### **Représentants des employeurs**

- Jean Dalton, Manufacturiers et exportateurs canadiens
- Gordon Lloyd, Association canadienne de l'industrie de la chimie
- Harry Phillips, Employeurs des transports et communications de règle fédérale (ETCOF)
- Normand Côté, Association des banquiers canadiens

### **Représentants des provinces et territoires**

- Don Hurst, Travail et Immigration Manitoba
- Kimberly Dunphy, Services gouvernementaux, Terre-Neuve-et-Labrador
- Douglas Stanley, Commission de la santé, de la sécurité et de l'indemnisation des accidents au travail du Nouveau-Brunswick (CSSIAT)
- Stuart MacLean, Commission d'indemnisation des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse
- Sylvester Wong, Commission de la sécurité au travail et de l'indemnisation des travailleurs des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut
- Diana Miles, Worksafe BC
- Glennis Bihun, gouvernement de la Saskatchewan



## Résultats du sondage III<sup>e</sup> Forum : À l'avant-garde de l'évolution du milieu de travail

**Préparé par :** Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST)

**Date :** Le 7 janvier 2011

### Sommaire

Vous trouverez dans ce sommaire une analyse statistique détaillée des résultats du sondage portant sur le *III<sup>e</sup> Forum : À l'avant-garde de l'évolution du milieu de travail*. L'analyse des résultats prend en compte les réponses fournies par tous les répondants qui ont effectué le sondage durant la période de 50 jours comprise entre le jeudi 28 octobre 2010 et le vendredi 17 décembre 2010. L'échantillon analysé se compose des 61 questionnaires remplis reçus durant cette période.

Les délégués ayant participé au III<sup>e</sup> Forum ont discuté de chacun des quatre grands thèmes ci-après : le leadership, l'ergonomie participative, la violence au travail et la diversité générationnelle. Nous avons invité les Canadiens à poursuivre ces discussions en répondant à ce sondage. Les principales conclusions qui ont émergé de cette analyse se lisent comme suit :

- ❑ Le plus important facteur concernant l'amélioration de la santé et de la sécurité en milieu de travail est l'engagement de la direction et l'engagement personnel face aux changements organisationnels et aux améliorations à apporter.
- ❑ Il est très important de reconnaître le caractère essentiel de la formation pour tous les membres de l'organisation afin d'assurer la mise en œuvre d'une ergonomie participative.
- ❑ La mise en application des politiques qu'elle a établies demeure la stratégie la plus efficace qu'une organisation puisse adopter pour prévenir et/ou réduire la violence en milieu de travail.
- ❑ Exposer les « raisons » qui sous-tendent l'attribution d'une tâche ou d'un projet à mener à terme est un moyen très efficace de faciliter la formation et le transfert des connaissances entre les jeunes employés et les employés plus expérimentés.

## Résultats du sondage et analyse

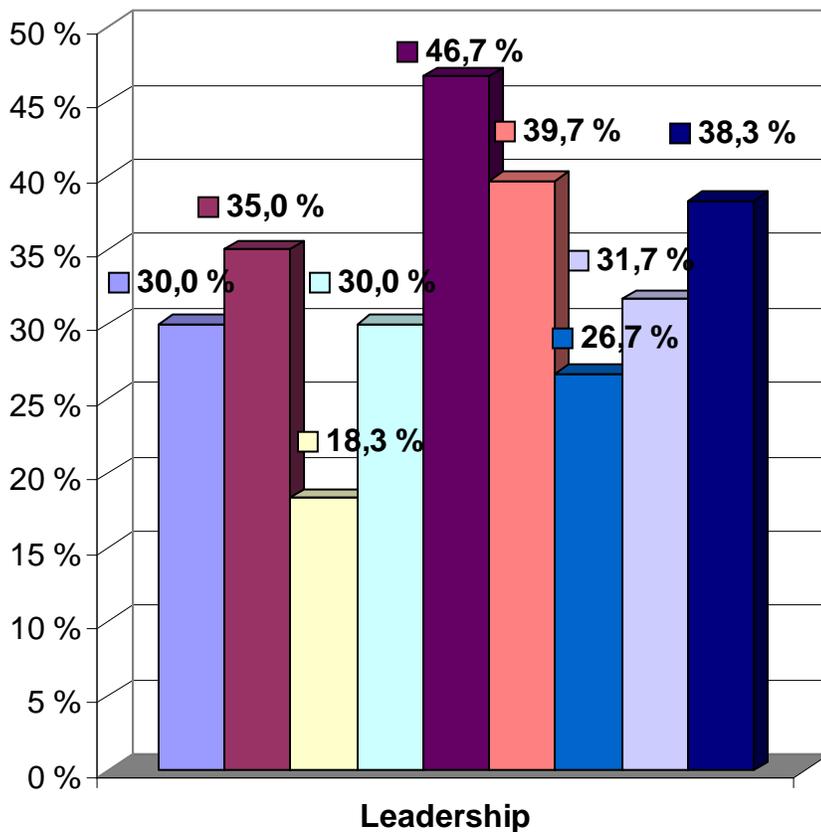
### 1. Leadership

Le leadership, personnel et organisationnel, peut influencer sur les résultats en santé et sécurité au travail. Indiquez l'importance que vous accordez aux éléments présentés ci-après liés à l'amélioration de la santé et de la sécurité dans votre lieu de travail, 1 correspondant à l'élément le plus important et 9 correspondant au moins important.

Les trois facteurs relatifs au leadership considérés comme les plus importants à l'égard des résultats sur la santé et la sécurité au travail sont les suivants :

1. On renforce l'engagement personnel envers les changements organisationnels et les efforts d'amélioration.
2. Des méthodes positives sont encouragées pour éliminer le processus consistant à chercher des boucs émissaires ou à jeter le blâme sur quelqu'un.
3. On tient compte des idées des employés et on encourage leur participation.

### Éléments cotés 1 – Les plus importants



- Tous les employés participent au processus de prise de décisions ou les décisions ne sont pas prises de haut en bas.
- Des processus sont en place pour appuyer des systèmes de leadership positifs ainsi qu'une culture positive.
- Le leadership est partagé dans l'ensemble de l'organisation.
- Le personnel à tous les échelons a accès à de l'aide pour mieux faire face au changement, à l'incertitude et aux périodes difficiles.
- On renforce l'engagement personnel envers les changements organisationnels et les efforts d'amélioration.
- Des méthodes positives sont encouragées pour éliminer le processus consistant à chercher des boucs émissaires ou à jeter le blâme sur quelqu'un.
- On propose aux employés des méthodes pratiques pour remonter le moral des troupes et accroître l'engagement.
- On favorise les programmes de formation et de perfectionnement.
- On tient compte des idées des employés et on encourage leur participation.

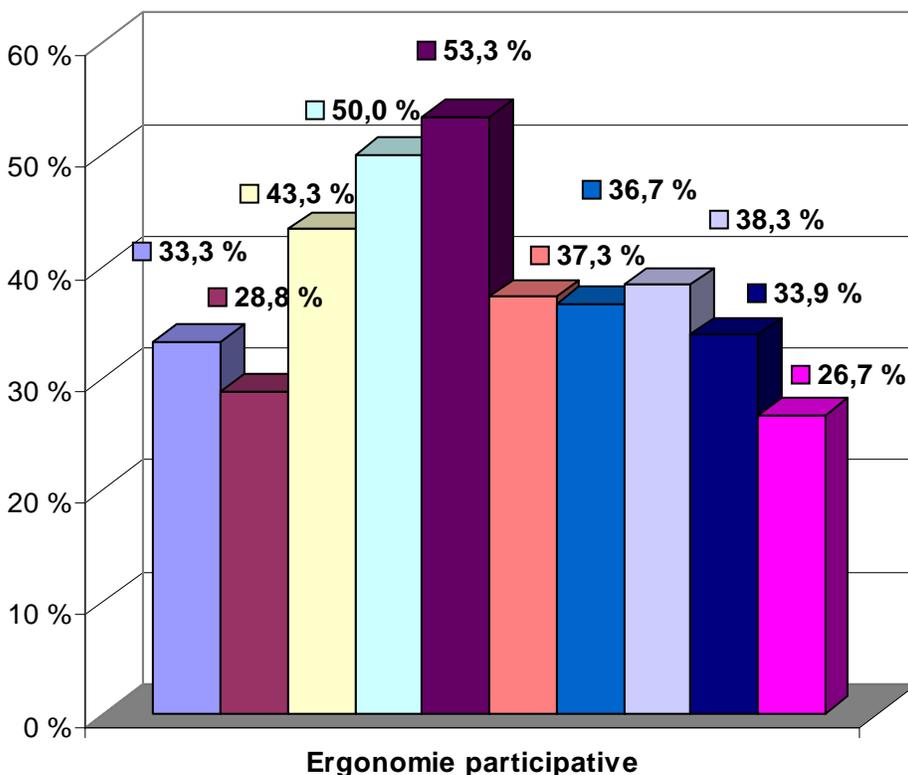
## 2. Ergonomie participative

Selon vous, quels outils aideraient votre organisation à mettre en œuvre l'ergonomie participative? Indiquez l'importance que vous accordez aux outils présentés ci-après, en vous basant sur une échelle de 1 à 10, 1 étant l'outil plus utile et 10, le moins utile.

Les trois démarches considérées comme les plus utiles pour aider votre organisation à mettre en application les principes de l'ergonomie participative sont les suivantes :

1. Reconnaissance du fait que la formation est essentielle pour chacun dans l'organisation.
2. Attitude cohérente et proactive en ce qui concerne la promotion des politiques.
3. Participation du comité de santé et de sécurité par l'établissement de modèles visant à mobiliser le personnel sur la question et en faisant en sorte que les comités continuent à faire avancer le programme.

### Outils cotés 1 – Les plus utiles



- Programme de formation des formateurs.
- Conseils en ergonomie par des collègues et des équipes élargies.
- Participation du comité de santé et de sécurité.
- Attitude cohérente et proactive en ce qui concerne la promotion des politiques.
- Reconnaissance du fait que la formation est essentielle pour chacun dans l'organisation.
- Ressources éducationnelles pour sensibiliser les employés à la question.
- Ressources internes, telles que des documents de foire aux questions (FAQ).
- Création d'un processus de suivi comprenant des mécanismes d'amélioration continue.
- Approche de mise en œuvre par étapes pour assurer une transition sans heurt.
- Cadre réglementaire qui incite les gens à l'action.

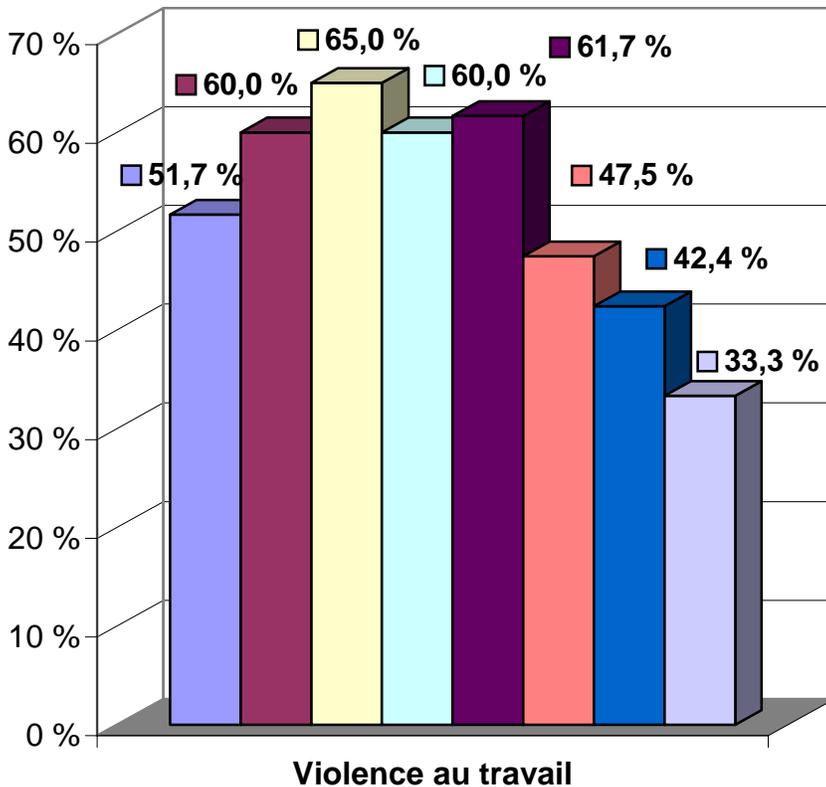
### 3. Violence au travail

Indiquez l'importance que vous accordez aux stratégies présentées ci-après visant à réduire et/ou à prévenir la violence en milieu de travail, en vous basant sur une échelle de 1 à 8, 1 étant la stratégie la plus efficace et 8, la moins efficace.

Les trois stratégies considérées comme les plus efficaces pour prévenir et/ou réduire la violence au travail sont les suivantes :

1. Les politiques sont mises en application.
2. Les travailleurs se sentent à l'aise de signaler un incident.
3. L'éducation et la formation sont accessibles à tous, de la haute direction aux employés de première ligne.

### Stratégies cotées 1 – Les plus efficaces



- Les politiques sont bien comprises et bien communiquées.
- L'éducation et la formation sont accessibles à tous.
- Les politiques sont mises en application.
- Les enquêtes sont effectuées rapidement.
- Les travailleurs se sentent à l'aise de signaler un incident.
- La prévention de la violence fait partie de la culture du lieu de travail.
- La définition de la violence en milieu de travail est harmonisée dans toutes les sphères de compétence.
- Les organismes de réglementation doivent comprendre comment les politiques sont élaborées et mises en œuvre.

#### 4. Diversité générationnelle

Indiquez l'importance que vous accordez aux stratégies présentées ci-après visant à faciliter la formation et le transfert des connaissances entre les jeunes travailleurs et les travailleurs âgés, en vous basant sur une échelle de 1 à 6, 1 étant la stratégie la plus utile et 6, la moins utile.

Les trois stratégies considérées comme les plus efficaces pour faciliter la formation et le transfert des connaissances entre les jeunes employés et les employés plus expérimentés sont les suivantes :

1. Expliquer aux employés le « pourquoi » lorsqu'on leur demande d'accomplir une tâche ou un projet.
2. Orienter les besoins de formation sur les habiletés et sur la tâche afin d'aider les employés à mieux comprendre la formation reçue.
3. Effectuer une évaluation des besoins en vue d'un programme de formation et tenir compte de la clientèle lorsqu'on détermine « comment » effectuer la formation.

### Stratégies cotées 1 – Les plus utiles

