

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE
PRESENTÉ A
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN GESTION DES PMO

PAR
LUCIEN GAUDREAULT

IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE PREVENTION
EN SANTE/SECURITE:
DIVISION DES SERVICES REGIONAUX - S.E.C.A.L.

SEPTEMBRE 1987



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RESUME

Le mémoire de recherche action s'élabore selon deux (2) étapes principales, la première étant le diagnostic-intervention et la seconde étant une réflexion d'ordre méthodologique, personnelle, scientifique et fondamentale.

Le mémoire de recherche intitulé "Implantation d'un programme de prévention en santé/sécurité: division des Services régionaux - Sécal (Société d'électrolyse et de chimie Alcan Ltée), est réalisé d'une part à titre d'exercice répondant à une recherche académique obligatoire pour satisfaire aux exigences du programme de maîtrise en gestion des P.M.O. et d'autre part, pour répondre à un besoin existant dans la division des Services régionaux.

Sécal est une société créée par Aluminium du Canada Ltée. La division des Services régionaux est dirigée par le vice-président Saguenay Lac St-Jean. Les effectifs de la division sont inférieurs à trois cents personnes, d'où l'intérêt pour nous de s'intéresser à cette unité administrative considérée, dans les faits, comme une petite et moyenne organisation laquelle répond aux critères du programme de maîtrise en gestion des P.M.O.

Dans la première étape du travail soit le diagnostic-intervention (chapitre 1 à 6 inclusivement) nous établissons le rôle d'interface de la division des Services régionaux en fonction de la structure administrative de Sécal. Cela nous permet de mieux cerner le rôle de la division et par le fait même, des sept (7) services constitutifs de celle-ci.

Fondé en 1976, au fil des ans, la division des Services régionaux a fait beaucoup d'efforts afin d'avoir son propre programme de prévention en santé et sécurité du travail. Notons qu'en 1985, elle élabore et implante un programme cadre en santé sécurité et contrôle des pertes, lequel prend une certaine ampleur dans le milieu. Une vérification de l'efficience en 1986, dans deux (2) services constitutifs, selon le système d'évaluation international en sécurité (S.I.E.S.) permet d'atteindre 3 étoiles.

L'objectif corporatif étant de 4 étoiles comme résultat les services constitutifs, et de ce fait, les employés se doivent de participer à l'implantation et à la poursuite des activités du programme de prévention pour l'atteinte de cet objectif. A l'automne 1986, le comité de santé et de sécurité des Services régionaux élabore les thèmes d'un nouveau programme de prévention et la direction accepte de les développer de façon bipartite puis de les implanter dans la division des Services régionaux. Plusieurs problèmes sont vécus depuis le début de l'élaboration de ce mémoire tant au niveau du développement des thèmes que de l'implantation de ceux-ci dans le milieu.

L'étude des objectifs de l'organisation nous a permis de déceler que ceux-ci étaient faits en fonction de deux groupes de services constitutifs soit un groupe appelé "secteur critique" et l'autre appelé "secteur

non-critique". Les services n'étant pas identifiés, nous proposons donc de sélectionner les services constitutifs suivants: service immobilier, service médical, service de la sûreté et incendie; comme service appartenant au groupe secteur critique. Pour sélectionner les services étant considérés comme secteur critique, nous avons tenu compte du critère suivant: les risques élevés reliés à l'exécution des tâches des travailleurs.

Soulignons qu'il existe des problèmes de participation et d'implication des travailleurs. D'une part, certains membres de la direction de services acceptent mal que des travailleurs fassent des tâches normalement dévolues au personnel cadre et d'autre part le travailleur ne ressent pas le besoin et ne développe pas le goût de s'impliquer dans l'implantation ou la réalisation du programme.

Nous proposons un programme de gestion qui tient compte des trois (3) niveaux de décision soit: le niveau corporatif, le niveau divisionnaire et le niveau des services. Le niveau corporatif et divisionnaire sont chargés des responsabilités concernant la planification stratégique et la planification tactique tandis qu'au niveau des services, ceux-ci ont à planter une planification opérationnelle. Chaque service se doit de gérer l'ensemble du programme de prévention en fonction des objectifs établis. Le modèle de gestion tient compte également d'une obligation des divers paliers de gestion à informer jusqu'au travailleur. Cette dynamique d'information crée une rétroaction vers la direction et apporte cette implication obligatoire des travailleurs dans le processus d'application du programme de prévention. Ce programme a aussi pour effet de rendre mieux informé le cadre du "middle management" de lui permettre de mieux comprendre et par le fait même, favoriser son acceptation versus l'implication du travailleur ou de jouer son rôle d'intrapreneurship.

La deuxième étape du mémoire nous permet une réflexion d'ordre méthodologique et théorique sur l'étude en tant que recherche-action et, une analyse de la méthode utilisés selon ses modalités d'application versus la validité de la démarche.

Une réflexion personnelle permet de constater qu'il n'y a pas de problèmes majeurs dans la division des Services régionaux, concernant le domaine de la santé et de la sécurité du travail. Les changements proposés peuvent se regrouper sous deux (2) aspects soit: celui d'une planification stratégique et celui des attitudes ainsi que des comportements des individus oeuvrant à l'intérieur de la division.

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

En guise de remerciements, j'aimerais citer les noms de toutes les personnes qui sont intervenues de façon directe ou indirecte, lors de l'élaboration de ce présent travail, mais la liste serait trop longue et de plus, je risquerais d'en oublier. Toutefois, permettez-moi de souligner les personnes suivantes.

A mon directeur de mémoire et conseiller M. Pierre-H. Simard, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, qui a si bien su me consacrer tout le temps nécessaire, et transmettre ses connaissances, ses philosophies, et ses techniques de spécialiste dans le domaine de la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

A M. Robert-A. Salette, vice-président régional de la Société d'électrolyse et de Chimie Alcan (Sécal), ainsi qu'à mon patron M. André Chevalier pour leur autorisation me permettant de procéder à l'étude du sujet du présent mémoire et également d'avoir instauré des mécanismes favorisant ma disponibilité pour la composition et la rédaction des textes.

A M. Jean-Guy Côté, coordonnateur des services du personnel pour avoir, d'une part, éclairci le mandat et, d'autre part, avoir été présent tout au long de l'élaboration de l'étude, soit pour discuter, proposer, échanger ou valider certains énoncés. Je ne peux passer sous silence la collaboration et l'aide fournie par M^{lles} Claire Simard et Nicole Fortin, qui sont de précieuses références au service du personnel.

A MM. Carol Lapointe et Serge Lalande, représentants à la prévention pour leur collaboration, leur positivisme à l'égard de voir implanter un modèle de gestion capable de répondre aux besoins des travailleurs dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail à l'organisation.

A M^{mes} Denise Dubé et Nicole Vachon pour leur dévouement inlassable et leurs compétences professionnelles de secrétaire.

Enfin, je profite de la présente pour souligner la patience, l'encouragement et le support constant qu'à manifesté mon épouse Micheline, tant lors des nombreuses heures nécessaires pour satisfaire aux exigences imposées par la réalisation d'une maîtrise à temps partiel que par l'élaboration du présent mémoire.

JONQUIERE

SEPTEMBRE 1987

Lucien Gaudreault

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

	page
REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIERES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	xi
LISTE DES ABREVIATIONS.....	xii
LEGENDE DES SYSTEMES.....	xiii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: PRESENTATION DU MANDAT.....	4
1.1 Contenu.....	4
1.1.1 Faits saillants des dernières années (depuis 1976).....	4
1.1.2. Intervenants.....	6
1.2 Problématique soumise.....	9
1.3 Orientation du travail proposé.....	13
1.3.1 Hypothèse de travail.....	13
1.3.2 Objectifs visés.....	14
1.3.3 Moyens.....	14
1.4 Méthode d'intervention.....	15
1.5 Echéancier.....	17
1.6 Mandat.....	18
1.6.1 Contexte académique et organisationnel.....	18
1.6.2 Elaboration du mandat.....	18
1.6.3 Portée anticipée de l'intervention.....	19
CHAPITRE II: L'IMAGE RICHE DE L'ORGANISATION.....	20
2.1 Introduction.....	20
2.2 Etude de l'environnement et/ou super système.....	20

2.2.1	Historique.....	21
2.2.1.1	Création des Services régionaux....	21
2.2.1.2	Formation d'un comité de santé et sécurité du travail.....	22
2.2.1.3	Programme d'évaluation.....	22
2.2.2.	Législation.....	23
a)	Loi de la Santé et Sécurité du Travail.....	23
b)	Droits et obligations.....	24
	- Employeurs.....	24
	- Travailleurs.....	25
c)	Comité de santé et sécurité (C.S.S.S.R.).....	27
d)	Représentant à la prévention.....	29
2.2.3	Enoncé de principes de Sécal en santé-sécurité.....	30
2.2.4	Syndicats.....	31
2.3	Description des structures.....	32
2.3.1	Systèmes à étudier.....	32
2.3.1.1	Super système.....	32
2.3.2	Organigrammes.....	33
2.3.2.1	Alcan Aluminium Limitée.....	33
2.3.2.2	Sécal.....	35
2.3.2.3	Sécal au Saguenay Lac St-Jean.....	36
2.3.2.4	Division des Services régionaux....	38
2.3.2.5	Interface, Services régionaux, unités.....	41
2.3.2.6	Organigramme Sécal, Serives régionaux, services.....	43
2.3.2.7	Structure hiérarchique, santé/sécurité du travail.....	47
2.3.2.8	Organigramme comparatif division/S.I.E.S.....	49
2.3.2.9	Définition des termes.....	50
2.3.2.10	Comité de santé et de sécurité des Services régionaux.....	51

2.3.3 Rôles et responsabilités administratives.....	54
2.3.3.1 Rôles de la direction de Sécal.....	54
2.3.3.2 Responsabilités de la direction de Sécal en santé sécurité.....	57
2.3.3.3 Rôles et responsabilités de la direction des Services régionaux.....	57
2.3.3.4 Coordonnateur en santé sécurité.....	59
2.3.3.5 Représentant à la prévention.....	60
2.3.3.6 Comité de santé et de sécurité.....	60
2.3.4 Politiques opérationnelles - règlements.....	61
2.3.4.1 Enoncés de principe de la division.....	61
2.3.4.2 Enoncés de principe des services.....	62
2.3.4.2.1 Affaires publiques.....	62
2.3.4.2.2 Approvisionnement.....	62
2.3.4.2.3 Contrôleur.....	63
2.3.4.2.4 Service immobilier.....	63
2.3.4.2.5 Service médical.....	64
2.3.4.2.6 Personnel et relations industrielles.....	65
2.3.4.2.7 Sûreté et incendies.....	66
2.3.4.3 Règlements généraux de sécurité - Division des Services régionaux.....	68
2.3.5 Objectifs - Santé sécurité du travail.....	70
2.3.5.1 Objectifs corporatifs.....	70
2.3.5.2 Objectifs de la division des Services régionaux.....	71
2.3.5.3 Objectifs de chaque service constitutif.	73
2.3.5.3.1 Immobilier.....	73
2.3.5.3.2 Sûreté et incendie.	74
2.3.5.3.3 Médical.....	74
2.3.5.3.4 Approvisionnement.....	75
2.3.5.3.5 Contrôleur.....	76
2.3.5.3.6 Affaires publiques.....	77
2.3.5.3.7 Relations industrielles.....	78
2.3.5.4 Comité santé et de la sécurité du travail.....	79
2.3.5.5 Synthèse au niveau des objectifs.....	80

2.4 Description du processus.....	82
2.4.1 Système général de gestion.....	82
2.4.2 Système global des activités de gestion.....	84
2.4.2.1 Sous-système planification.....	86
2.4.2.2 Sous-système de gestion.....	87
2.4.2.3 Sous-système contrôle de gestion.....	87
2.5 Description des ressources.....	89
2.5.1 Ressources humaines.....	89
2.5.1.1 Direction des services.....	90
2.5.1.2 Intervenants.....	91
2.5.1.2.1 Coordonnateur en santé sécurité.....	91
2.5.1.2.2 Comité de sécurité de la division des Services régionaux.....	91
2.5.2 Ressources physiques.....	92
2.5.3 Ressources financières.....	92
2.5.4 Ressources technologiques.....	92
2.5.5 Programme de prévention, une ressource.....	93
2.6 Climat organisationnel.....	93
2.6.1 Relation entre les structures et les activités.....	94
2.6.2 Relation entre les différents types d'intervenants.....	94
2.6.3 Relations de travail.....	95
2.6.4 Style de gestion.....	95
2.7 Indices problématiques.....	96
2.8 Sélection d'un problème à étudier.....	99
2.8.1 Sélection d'un problème à étudier.....	99
2.8.2 Justification du problème à étudier.....	100

CHAPITRE III: POINT D'ANCRAGE, MODELE CONCEPTUEL ET COMPARAISON.....	101
3.1 Point d'ancrage.....	101
3.1.1 Choix du système pertinent.....	102
3.1.2 Définition du système pertinent.....	102
3.1.3 Validation de la définition.....	103
3.2 Modèle conceptuel ou conceptualisation.....	105
3.2.1 Problèmes pertinents.....	105
3.2.2 Concepts théoriques.....	107
3.2.2.1 Approche intrapreneuriale.....	107
3.2.2.1.1 Entreprise, un système interdépendant.....	108
3.2.2.1.2 Rôles de chef d'entreprise....	109
3.2.2.2 Management de la santé et de la sécurité.....	111
3.2.2.2.1 Sécurité, définition.....	111
3.2.2.2.2 Principes philosophiques.....	111
3.2.2.2.3 Management et la prévention...	113
3.2.2.2.4 Management et la fonction sécurité.....	114
3.2.2.2.5 Philosophies basées sur: Ingénieries et humains.....	116
3.2.2.2.6 Contrôle de la gestion.....	121
3.2.2.2.7 Gestion des risques.....	125
3.2.2.2.8 Cycle de gestion de la sécurité.....	126
3.2.2.3 Implication du personnel.....	128
3.2.2.3.1 Culture organisationnelle.....	129
3.2.2.3.2 Gérer la motivation.....	132
3.2.2.4 Planification stratégique.....	134
3.2.2.4.1 Concept planification.....	135
3.2.2.4.2 Concept stratégie	139

3.2.2.4.3 Concept planification stratégique, structurelle et organisationnelle....	139
3.2.2.5 Importance et le rôle de la planification stratégique.....	140
3.2.2.5.1 Principaux buts de la planification.....	141
3.2.2.5.2 Limites et inconvénients de la planification.....	143
3.2.2.5.3 Acteurs/décideurs en planification stratégique.....	145
3.2.2.5.4 Eléments fondamentaux de la planification stratégique.....	149
3.2.3 Choix d'un modèle.....	150
3.2.3.1 Concept du système ouvert.....	151
3.2.3.2 Management: approche systémique.....	151
3.2.3.3 Contrôle de gestion.....	152
3.2.4 Explication du modèle.....	153
3.2.4.1 Principales composantes d'un système de gestion..	153
3.2.4.1.1 Intrants.....	155
3.2.4.1.2 Planification.....	155
3.2.4.1.3 Organisation.....	157
3.2.4.1.4 Direction.....	157
3.2.4.1.5 Contrôle de gestion.....	157
3.2.4.1.6 Extrants.....	157
3.2.4.2 Management: approche systémique.....	157
3.2.4.2.1 Vision systémique de la gestion de la sécurité.....	158
3.2.4.3 Contrôle de gestion.....	158
3.3 Comparaison.....	159
3.3.1 Comparaison du modèle conceptuel avec la réalité.....	160

CHAPITRE IV: IMPLANTATION ET OPERATIONNALISATION DE L'APPROCHE PROPOSEE.....	161
4.1 Application des changements proposés.....	161
4.2 Changements.....	161
4.2.1 Application des processus.....	162
4.2.2 Classification des rôles.....	164
4.2.2.1 Représentant à la prévention.....	165
4.2.2.2 Comité de santé et de sécurité des Services régionaux.....	165
4.2.2.3 Direction.....	166
4.2.2.4 Coordonnateur en santé et sécurité du travail.....	166
4.2.3 Participation versus implication des travailleurs.....	166
4.3 Etapes d'application.....	167
4.3.1 Etape 1: Acceptation par les acteurs.....	167
4.3.2 Etape 2: Acceptation de la démarche.....	167
4.3.3 Echéancier.....	168
4.3.4 Conclusion au rapport du consultant.....	169
CHAPITRE V: RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS.....	170
CHAPITRE VI: RAPPORT ACADEMIQUE.....	174
6.1 Réflexions méthodologiques.....	174
6.1.1 Conclusion et contrôle.....	174
6.1.2 Méthode de P.-B. Checkland.....	174
6.1.3 Mandat d'une recherche-action.....	177
6.1.4 Elaboration de l'image riche.....	178
6.1.5 Ancrage et la conceptualisation.....	179
6.1.6 Comparaison et l'implantation.....	181
6.2 Réflexions fondamentales.....	182

BIBLIOGRAPHIE.....185

ANNEXES.....187

Annexe 1

a) Description de tâche, poste cadre, "Coordonnateur en personnel".....189
b) Description d'une tâche type d'un travailleur.....192

Annexe 2

Eléments du programme international d'évaluation de sécurité.....195

Annexe 3

Le programme de prévention en santé et sécurité du travail, services régionaux.....197

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

	<u>PAGE</u>
TABLEAU 1: structure de l'entreprise au Canada.....	34
TABLEAU 2: société d'Electrolyse et de Chimie Alcan Ltée.....	35
TABLEAU 3: les installations Alcan au Saguenay Lac St-Jean.....	37
TABLEAU 4: structure administrative de la division des Services régionaux.....	39
TABLEAU 5: interface de la division des Services régionaux en fonction de la structure administrative de Sécal.....	40
TABLEAU 6: responsabilités déléguées par Sécal à la division des Services régionaux et services offerts aux usines régionales.....	44
TABLEAU 7: organigramme: Sécal/Services régionaux/Services.....	45
TABLEAU 8: structure hiérarchique santé sécurité du travail - Services régionaux.....	48
TABLEAU 9: comité de santé et de sécurité des Services régionaux....	52
TABLEAU 10: système général gestion santé sécurité du travail.....	83
TABLEAU 11: système global des activités de gestion en santé sécurité du travail.....	85
TABLEAU 12: vision systémique de la gestion préventive.....	123
TABLEAU 13: contrôle de gestion.....	124
TABLEAU 14: cycle de gestion de la sécurité.....	127
TABLEAU 15: nouveau modèle d'organisation.....	130
TABLEAU 16: description des tâches et fonctions de chaque intervenant dans la planification stratégique.....	148
TABLEAU 17: les principales composantes d'un système de gestion.....	154
TABLEAU 18: processus de planification dans une perspective de participation/implication.....	163
TABLEAU 19: méthodologie systémique de diagnostic organisationnel....	176

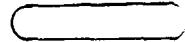
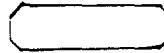
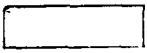
LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES ABREVIATIONS

ALCAN	:	Alcan Aluminium Ltée
C.S.S.T.:		Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec
C.S.S.S.R.:		Comité de Santé et de Sécurité des Services régionaux
S.I.E.S.:		Système International d'Evaluation en Sécurité
SECAL	:	Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan Limitée
F.S.S.A.:		Fédération des Syndicats du Secteur Aluminium
E.N.A.P.:		Ecole Normale en Administration Publique
I.L.G.I.:		International Loss Control Institute
P.M.E.:		Petite et moyenne entreprise
P.M.O.:		Petite et moyenne organisation
I.S.M.E.C.:		Identification, Standardisation, Mesure, Evaluation, Contrôle
L.S.S.T.:		Loi de la Santé et de la Sécurité du Travail

LEGENDE DES SYSTEMES

LEGENDE DES SYSTEMES

- _____ Ligne hiérarchique
- _____ → Flux d'information
- _____ - _____ Relation de service
- Communication informelle entre les parties
- Unité de production
-  Unité fonctionnelle
-  Eco-système régional
-  Zone problématique
-  Environnement
-  Identification des services constitutifs
-  Activités de gestion
- () Références additionnelles en bas de page
- Identification des divisions opérationnelles Sécal.
-  Identification des divisions fonctionnelles Sécal.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le présent mémoire s'intéresse plus particulièrement à l'implantation du programme de prévention en santé et sécurité du travail à l'intérieur de la division des Services régionaux de S.E.C.A.L.

Afin de satisfaire, d'une part, à la législation provinciale sur la santé et la sécurité du travail, la "Loi de la Santé et de la Sécurité du Travail" (L.S.S.T.), et, d'autre part, afin de gérer plus efficacement ses installations et, de ce fait, diminuer ou, si possible, éliminer complètement les accidents du travail, la direction de la société d'électrolyse et de chimie Alcan (Sécal) a décidé d'implanter un programme(1) de prévention en santé et sécurité du travail spécifique à chacune de ses installations.

La division des Services régionaux a tenté depuis quelques années de rencontrer l'objectif visé en proposant un programme cadre(2) en santé/sécurité et contrôle des pertes. Un certain résultat a été obtenu avec ce programme. Tout en répondant à la Loi 17, l'implication des travailleurs doit être développée puisque ces derniers n'y adhèrent pas, d'où la difficulté de rencontrer les exigences de la loi et les objectifs d'évaluation visés par la direction de Sécal. Le mandat décrit ci-après, tient donc compte de cette problématique de base et la solution proposée tente de répondre de façon affirmative à ces exigences.

(1) Se doter une politique cadre en matière de santé et sécurité du travail.

(2) Un programme de prévention.

Lors de l'élaboration de l'image riche, nous avons mis beaucoup d'énergie et consacré un temps appréciable à son développement. La complexité de la division des Services régionaux de même que son caractère unique à travers l'organisation de Sécal et celle d'Alcan (1) nous ont amené à nous questionner sur les organigrammes, les rôles et fonctions et, par la suite, sur les objectifs des divers paliers administratifs de l'organisation. L'ampleur de cette section nous a tout de même permis d'établir un modèle définissant les interrelations et de préciser les mandats tout en tenant compte du rôle d'interface de la division des Services régionaux avec les différentes unités administratives de Sécal.

Une revue de la littérature du 20^e siècle dans le domaine de la santé, de la sécurité du travail et du contrôle des pertes, nous a permis de constater et de conclure à la nécessité d'une méthode systémique de gestion de santé et la sécurité du travail. L'outil privilégié demeure le programme de prévention en santé et sécurité du travail. Notons qu'un immense travail a été fait dans ce domaine par le comité de santé et de sécurité des Services régionaux (C.S.S.R.). A date, ce comité a déjà proposé à la direction régionale d'approver la majorité des chapitres planifiés du programme de prévention.(2) Il y a lieu de croire que d'ici peu, le programme de prévention sera approuvé dans son ensemble.

Le modèle conceptuel proposé tient compte des paliers administratifs de Sécal, de la division des Services régionaux et des services constitutifs. La planification est fonction du niveau de responsabilité des groupes administratifs responsables. Hiérarchiquement, Sécal est responsable de la planification stratégique, tandis que la division des Services régionaux et les différents services constitutifs se partagent la responsabilité de la planification tactique et de la planification opérationnelle.

(1) Alcan: Alcan Aluminium Ltée

(2) Se référer à l'annexe 3 pour le contenu du programme

La gestion du programme de prévention demeure une responsabilité spécifique à chaque service de la division des Services régionaux. Cette dernière doit se préoccuper plus particulièrement des activités de planification de prévention et des activités de contrôle.

L'implication et la participation des cadres de l'organisation et des travailleurs s'avèrent nécessaires et obligatoires pour atteindre un niveau de performance rencontrant les objectifs toujours croissants dans le domaine de la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Le mémoire se termine par le rapport académique lequel, traite des différents phases méthodologiques traitées dans l'élaboration du présent mémoire. La méthode proposée par P.-B. Checkland (1) a été suivie.

(1) Checkland, P.-B, Using a System's Approach the structure of root definitions, Journal of applied Systems Analysis, Vol. 5, no 1, 1976

CHAPITRE I

CHAPITRE I

PRESENTATION DU MANDAT

1.1 CONTENU

Afin de bien situer notre intervention, nous présentons dans ce chapitre les principaux faits saillants antérieurs à la présente recherche-action ainsi que les éléments de base qui ont permis de débuter les travaux. Nous traiterons donc de:

- faits saillants;
- orientation du travail proposé;
- méthode d'intervention;
- échéancier;
- mandat.

1.1.1 Faits saillants des dernières années (depuis 1976)

Nous soulignons les faits ayant une incidence dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail depuis la création de la division des services Régionaux.

1976 - L'usine Arvida implante un programme de prévention, appelé programme de 3 à 5 ans, en santé et sécurité au travail.

1976 - Crédation de la division des services régionaux en services distincts: affaires publiques, approvisionnement, contrôleur, immobilier et juridique, médical, personnel, relations industrielles, sûreté et incendies.

- 1979 - Loi de la Santé et de la Sécurité du Travail. La présente loi a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. Elle établit les mécanismes de participation des travailleurs et de leurs associations, ainsi que des employeurs et de leurs associations à la réalisation de cet objet.
- 1980-1981-Moratoire d'un an imposé par la direction, et évaluation des programmes disponibles sur le marché.
- 1981 - Formation d'un comité de santé et de sécurité au travail au niveau du complexe Jonquière et des services régionaux.
- 1982 - Expérimentation du programme de la compagnie Dupont à l'usine de Beauharnois et de Kitimat.
- 1982 - Décision d'entreprise d'implanter le programme d'évaluation de la sécurité S.I.E.S. (Système International d'Evaluation en Sécurité) et d'en faire une version améliorée en ajoutant quelques items du programme Dupont.
- 1983 - Sensibilisation et implantation du programme d'évaluation de la sécurité S.I.E.S. dans les services régionaux.

- 1983 - Publication par la C.S.S.T. Québec, Guide d'élaboration du programme de prévention propre aux établissements.
- 1983 - Publication et affichage de l'énoncé de principe du président de Sécal et du vice-président régional concernant la santé/sécurité du travail.
- 1985 - Développement et implantation d'un programme cadre en santé/sécurité contrôle des pertes dans les services régionaux (2).
- 1986 - Révision de l'énoncé de principe du président de Sécal concernant la santé et la sécurité du travail.
- 1987 - Revision de l'énoncé de principe du vice-président régional concernant la santé et la sécurité du travail.

1.1.2 Intervenants

La division des services régionaux regroupe sept (7) services différents et autonomes l'un par rapport à l'autre. Dans chacun de ces services, on retrouve une (1), deux (2) ou trois (3) catégories de personnes identifiées comme du personnel cadre, du personnel syndiqué à la semaine et du personnel syndiqué à l'heure. Deux (2) syndicats différents, dont un (1) est divisé en deux (2) sections, lesquels sont affichés à la même fédération, sont impliqués dans cinq (5) services de la division des services régionaux. Les deux (2) autres services n'ont que du personnel cadre, service du personnel et relations de travail, ainsi que le service des affaires publiques. Nous distinguons donc quatre (4) catégories d'intervenants au présent mémoire.

La première catégorie s'attarde aux deux (2) représentants à la prévention, représentant les sept (7) services de la division des services régionaux. Le comité de santé et de sécurité au travail regroupant cinq (5) personnes cadres et cinq (5) personnes syndiquées composent la deuxième catégorie. La troisième catégorie est la direction de chaque service, tandis que la quatrième catégorie est composée des intervenants chargés de la supervision et de la réalisation du présent mémoire.

Première catégorie d'intervenants

Les intervenants comme représentants à la prévention:

Il y a deux représentants à la prévention qui représentent les travailleurs des services constitutifs de la division des Services régionaux.

1. Le service médical, le service immobilier, la partie incendie du service de la sûreté et incendie, le service du contrôleur et le service des achats et approvisionnement.
2. La partie sûreté du service de la sûreté et incendie.

Deuxième catégorie d'intervenants

Les intervenants au niveau du comité de santé et de sécurité de l'établissement:

Les membres du comité de santé et de sécurité composé de cinq (5) membres de la direction des services régionaux et de cinq (5) personnes syndiquées, incluent les deux (2) représentants à la prévention. Le personnel syndiqué qui représente les deux (2) syndicats ayant juridiction dans les Services Régionaux se répartit ainsi:

Le Syndicat National des Employés de l'Aluminium d'Arvida Inc., section des employés à l'heure et section des employés de bureau; et le Syndicat National des Policiers d'Alcan Saguenay Lac St-Jean. Notons que ces syndicats sont affiliés à la Fédération des Syndicats du Secteur Aluminium (F.S.S.A.).

Troisième catégorie d'intervenants

La direction de chaque service est constituée:

1. Le directeur de chaque service, le ou les surveillants de 2^o niveau, supérieurs immédiats, sergents, qui ont du personnel syndiqué sous leur responsabilité.
2. La direction des Services Régionaux, le vice-président régional.
3. La direction de Sécal, le président.

Quatrième catégorie d'intervenants

Les intervenants chargés de la réalisation de la démarche:

- Lucien Gaudreault, étudiant à la Maîtrise en Gestion des P.M.O., responsable de l'exécution du présent mémoire.

- Pierre-H. Simard, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, encadreur du travail du présent mémoire, qui agit à titre de conseiller externe.

- Les personnes ressources requises au cours de l'élaboration du mémoire, plus particulièrement le coordonnateur du personnel qui joue un rôle de support à l'organisation des Services régionaux et de coordonnateur en santé et sécurité du travail.

1.2 Problématique soumise

Avant même de procéder à une étude exhaustive de la situation dans son ensemble, il nous est possible de relever certains problèmes ou situations à l'origine de la problématique pour l'ensemble de notre organisation. Nous pouvons les identifier comme suit:

1. Le programme cadre en santé/sécurité contrôle des pertes conçu en 1985 a été élaboré uniquement par la partie patronale. Son application dans le milieu n'est pas comprise par l'ensemble du personnel de direction impliqué et par les travailleurs.

2. Des difficultés de communication importantes existent au niveau des membres du comité de santé et de sécurité du travail, depuis sa fondation en 1981 jusqu'à octobre 1986. Le règlement de certains problèmes opérationnels et organisationnels perdure depuis des années.

3. En novembre 1986, le comité de la santé/sécurité au travail propose un nouveau programme de santé/sécurité au travail à la direction générale qui accepte le programme. Construit de façon paritaire, le contenu de ce programme de prévention se réfère à celui proposé par la commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec en mai 1983.

4. La direction est d'accord pour abandonner le programme cadre en santé/sécurité élaboré en 1985 et d'adapter le programme de prévention proposé par le Comité de santé et de sécurité des Services régionaux (C.S.S.S.R.) Toutefois, elle souhaite que la plupart des éléments faisant partie du programme cadre soient retrouvés dans le programme de prévention, d'où besoin d'intégration du programme cadre dans le programme de prévention.

5. La direction conserve toujours son orientation à l'effet que le système international d'évaluation de la sécurité est et demeura l'outil de validation servant à mesurer le degré de performance réalisé en santé/sécurité dans chaque service. Cette orientation n'est tout de même pas validée par la partie syndicale.

6. La décision de la direction d'adapter un nouveau programme de prévention est méconnue ou non confirmée, auprès de plusieurs cadres exerçant un rôle de direction et auprès des employés syndiqués.

7. Comme membre du comité d'enquête accident/incident, ou soit lors du signalement d'une situation dangereuse ou d'un incident non déclaré par un employé, le représentant à la prévention profite de ces situations pour amplifier ou exagérer les situations.

8. De façon avouée, les membres du comité de santé/sécurité du travail, plus spécifiquement la partie syndicale, offrent leurs services et désirent participer activement dans l'élaboration et la poursuite des activités du programme de prévention.

D'une part, la politique syndicale ne favorise pas ce genre d'implication pour l'ensemble des éléments du programme et, d'autre part, quelques membres de la direction ont une certaine réticence à cet effet.

9. La division des Services régionaux possède une structure unique dans l'organigramme de Sécal. La complexité des structures administratives ainsi que le rôle perçu par les clients et joué par les intervenants ne sont pas clairement compris dans les complexes industriels du Saguenay Lac St-Jean de Sécal.

10. L'hétérogénéité des services relevant des Services régionaux en tant qu'entité administrative se trouve complexifiée du fait de la double structure. En effet, les unités de production ont un rattachement corporatif en fonction de la nature de leur production: électrolyse et chimie, produits en lingot, ingénierie et construction, énergie électrique, approvisionnement et entretien. Ces mêmes unités de production ont des relations fonctionnelles avec les services corporatifs de support: personnel, relations publiques, trésorerie et contrôleur. Pour les usines de Sécal situées au Saguenay Lac St-Jean, la division des Services régionaux se doit d'assurer la coordination régionale des services de support face aux unités de production, tout en ayant une responsabilité de représentation corporative au plan de la région.

11. Les services constitutifs de la division des Services régionaux ont des objectifs et des énoncés de principes administratifs qui leur sont propres, d'où la difficulté de faire de la division des Services régionaux une entité particulière avec des caractéristiques bien à eux.

12. De ce fait, la préoccupation et les attentes en santé et sécurité du travail varient d'un service à l'autre, fonction de l'organisation interne du service, de son personnel et de sa vocation.

13. En dépit d'une législation provinciale qui identifie le rôle et les responsabilités du comité de santé et de sécurité du travail et ceux des représentants à la prévention, certains services constitutifs comprennent et acceptent mal ces intervenants dans le milieu.

14. Rappelons-nous que cinq (5) des sept (7) services constitutifs n'ont jamais été l'objet d'un audit en santé et sécurité du travail, d'où les difficultés pour ces services de se situer par rapport à leur performance dans le domaine.

15. Finalement, le conseiller en personnel cumule simultanément cette fonction avec celle de coordonnateur en santé et sécurité du travail pour la division des Services régionaux. L'hétérogénéité, l'autonomie, la disparité physique des locaux, les objectifs différents de chaque service constitutif dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail rendent très complexe les interventions au niveau des services.

1.3 ORIENTATION DU TRAVAIL PROPOSE

1.3.1 Hypothèses de travail

De ces différentes constatations et de l'expérience acquise dans le milieu, on peut dégager trois (3) hypothèses:

1. Compte tenu de la législation provinciale, des objectifs corporatifs, de l'orientation de la compagnie en matière de santé et de sécurité du travail, l'intégration des éléments du programme cadre santé/sécurité contrôle des pertes au programme de prévention en santé sécurité du travail est possible pour l'ensemble des activités, exception faite des activités de gestion et des activités concernant exclusivement le personnel de direction. On doit intégrer dans le programme de prévention un maximum d'éléments du programme cadre antérieurement proposé par la direction.
2. Compte tenu du rôle et des responsabilités du comité santé/sécurité au travail, de la responsabilité de la direction dans l'application du programme, d'une participation paritaire exigée par la direction et par la loi, le comité santé et sécurité du travail exerce un rôle d'aviseur auprès de la direction.
3. La direction de chaque service est responsable: de l'implantation, de la gestion, de la mesure de conformité et de la qualité des activités du programme de prévention dans son service par rapport à l'ensemble de la division des Services régionaux.

1.3.2 Objectifs visés

Initialement, deux (2) objectifs doivent être poursuivis lors de la réalisation de ce mémoire. Ce sont, en l'occurrence:

1. De façon paritaire, planter un programme de prévention dont l'objectif premier est l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs.

2. Chaque élément du programme de prévention doit contenir des activités, dont l'efficience sera mesurée par le système international d'évaluation de la sécurité (S.I.E.S.), développé par International Loss Control Institute (ILGI).

1.3.3 Moyens

Les moyens envisagés pour l'atteinte des objectifs visés semblent se réfléter ainsi:

1. Etablissement d'une corrélation des activités comprises à l'intérieur des éléments du programme cadre en santé/sécurité contrôle des pertes avec les éléments du programme de prévention en santé/sécurité.

2. Formation de comités paritaires pour l'analyse et la révision des activités contenues dans le programme cadre en santé/sécurité.

3. Etablissement et/ou confirmation des rôles et responsabilités des divers intervenants dans le dossier.

4. Approbation du programme de prévention en santé et sécurité suivi de l'implantation dans les divers services constitutifs.

1.4 METHODE D'INTERVENTION

La méthode de diagnostic de P.B. Checkland est utilisée pour réaliser le présent mandat. Cette méthode d'intervention se veut systématique, ce qui permet de cumuler et de comprendre les différents mécanismes du système, d'établir les relations existantes entre chacun et ainsi y découvrir les zones problématiques dont les différents acteurs peuvent prendre connaissance afin de sélectionner les priorités devant faire l'objet d'un traitement.

Compte tenu du cumul d'informations et de leur classement rationnel, cette méthode permet de réviser tout au long de la réalisation du mandat. La problématique identifiée vérifie l'effet de tout changement sur la situation qui prévalait auparavant.

Afin de mieux percevoir cette méthode d'intervention, voici les différentes parties qui la composent:

1. Etablissement de l'image riche de l'organisation:

L'on doit tenter de décrire le milieu problématique avec le plus de précision possible et de générer une image riche de la réalité:

- Présentation de l'organisation
- Description de l'environnement et/ou super système
- Description des structures
- Description des processus
- Description des ressources
- Description du climat organisationnel
- Opportunité à étudier

2. Point d'ancrage:

La phase d'ancrage détermine la perspective sous laquelle le problème doit être étudié. Recherche des interrelations pour déceler les problèmes provenant de situations non conformes dans d'autres phases d'activités et favorise une décision à incidence à multi-activités.

3. Conceptualisation:

Réalisation d'un exercice de type déductif consistant à construire un modèle à partir du point d'ancrage sélectionné. La structure et les composantes du modèle doivent prévoir toutes les activités nécessaires pour rencontrer la définition du système.

4. Comparaison:

La comparaison consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les lieux et les changements potentiels à apporter dans la situation problématique décrite.

5. Changements possibles et conception:

Déceler les changements possibles suite à la situation problématique et s'assurer que les intervenants et le conseiller peuvent sélectionner et adopter les changements désirables et faisables à planter.

6. Implantation:

Elaboration d'une stratégie d'applications qui s'élabore aisément à travers une organisation.

7. Contrôle:

Permet aux conseillers et intervenants en interrelation vers le choix d'actions pertinentes à une situation problématique donnée.

1.5 ECHEANCIER

L'objectif en santé et sécurité est l'atteinte pour la division des Services régionaux d'un niveau d'excellence de 4 étoiles à la fin de l'année 1987. Ma libération pour une période de six (6) mois pour le développement et l'implantation du programme dans le milieu régional, permet de considérer le mois d'août comme date terminale de la réalisation du mandat. Toutefois, les mécanismes à mettre en place, tant pour la consultation, la revision, la recommandation et l'acceptation des activités du programme est compromise dès la fin juin, par les vacances annuelles des employés. Nous ramenons donc à la fin juin 1987 la période à laquelle le programme devrait et être approuvé et implanté dans le milieu. Entretemps, des rencontres ont

lieu de façon sporadique ou planifiée, journalièrement ou hebdomadairement, avec les intervenants ou les représentants des différents services.

1.6 MANDAT

1.6.1 Contexte académique et organisationnel

L'intervention étant réalisée dans le cadre de la Maîtrise en Gestion des P.M.O., plus précisément à titre de projet en vue d'atteindre un objectif à court terme et à titre de mémoire, le sujet et la méthode choisis doivent être l'objet d'une approbation académique et d'une approbation de la part de la direction des Services régionaux.

1.6.2 Elaboration du mandat

Les hypothèses et les objectifs qui précèdent proviennent de l'orientation donnée par le mandant se décrivant ainsi:

A partir des thèmes d'un programme de prévention en santé/sécurité proposé par le comité de santé et de sécurité et approuvé par la direction des services régionaux, élaborer un programme de prévention.

Reviser les activités du programme cadre en santé/sécurité contrôle des pertes et en établir une concordance avec le programme de prévention à planter. Il faut se soucier du fait que l'on veut retrouver le plus d'activités possibles à l'intérieur du programme de prévention qui émane du programme cadre. L'élaboration de ce programme

se fait de façon paritaire: partie syndicale et partie patronale. La collaboration des employés syndiqués est également indispensable dans la gestion des activités du programme.

1.6.3 Portée anticipée de l'intervention

Le programme de prévention proposé par le C.S.S.S.R. et approuvé par la direction est à toute fin pratique le programme proposé par la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail (C.S.S.T.) du Québec en mai 1983. L'outil de mesure utilisé pour vérifier l'efficience du programme est le système international d'évaluation en sécurité (S.I.E.S.). Le programme cadre en santé/sécurité contrôle des pertes est conçu en fonction du programme d'évaluation (S.I.E.S.) dont les objectifs sont compatibles avec la législation québécoise. Cependant, la différence provient de la structure même du programme de prévention qui est plus complexe et également conçue de façon à faciliter l'évaluation de la direction dans sa gestion du programme de prévention.

CHAPITRE II

CHAPITRE II

L'IMAGE RICHE DE L'ORGANISATION

2.1 INTRODUCTION

L'image riche consiste à identifier l'ensemble des activités qui se réalisent dans le secteur d'intervention, les principaux intervenants responsables de leur réalisation ainsi que leur fonctionnement actuel. Ce portrait du secteur d'intervention est développé à partir des points suivants:

1. Etude de l'environnement
2. La structure
3. Les processus
4. Les ressources
5. Le climat
6. Les symptômes problématiques
7. Sélection d'un problème à étudier

2.2 ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT ET/OU SUPER SYSTEME

Par cet exercice de l'étude de l'environnement et/ou super système, nous tentons de faire un sommaire ou un bref historique de la compagnie Alcan, de la législation du travail, des normes et énoncés de la société et de la position syndicale sur le sujet. Notre démarche est toutefois axée en fonction de faits ou de réalisations d'activités de gestion, de directives ou énoncés ayant une relation plus ou moins directe avec la division des Services régionaux en relation avec la santé et la sécurité du travail.

L'historique de la compagnie Alcan traite de:

- La création des Services régionaux;
- La formation d'un comité de santé et de sécurité du travail;
- Le programme d'évaluation en santé et sécurité du travail.

L'historique de la législation du travail dégage une revue de la loi sur la santé et sécurité du travail concernant les droits et obligations des travailleurs et de l'employeur. Nous précisons également les fonctions du comité de santé et de sécurité du travail et du représentant à la prévention.

L'énoncé des principes de Sécal est présenté de même qu'un bref historique des syndicats afférant à la division des Services régionaux.

2.2.1 Historique

2.2.1.1 Création de la division des Services régionaux

C'est en 1926 qu'Alcan Aluminium Ltée (Alcan) décide de s'installer au lac St-Jean en acquérant la centrale hydro électrique d'Isle-Maligne et en construisant dans le voisinage immédiat une aluminerie. Depuis, les constructions de centrales hydro électriques et d'usines de transformation d'aluminium se sont poursuivies tant au lac St-Jean, au Saguenay, qu'ailleurs en province et en Colombie Britannique.

La concentration des usines au Saguenay Lac St-Jean et l'importance vitale de celles-ci face à la population incite la direction à planter en 1976 une structure administrative dite: "La division des Services régionaux". On retrouve sous cette appellation un vice-président régional qui dirige sept (7) services constitutifs distincts et autonomes: affaires publiques, approvisionnement, contrôleur, immobilier et juridique, médical, et relations industrielles, sûreté et incendies.

2.2.1.2 Formation d'un comité de santé et de sécurité du travail

La "Loi de la Santé et de la Sécurité du Travail" est implantée au Québec en 1979. Toutefois, ce n'est qu'en 1981 qu'un comité de santé et de sécurité du travail est formé et implanté au niveau du complexe Jonquière et également au niveau de la division des Services régionaux.

2.2.1.3 Programme d'évaluation

En 1982, l'entreprise décide d'adopter le système international d'évaluation de la sécurité (S.I.E.S.) comme programme d'évaluation applicable dans l'ensemble de ses installations. Une étude approfondie du programme de sécurité implanté chez la compagnie Dupont a toutefois permis de garder certaines activités d'évaluations de leur programme et de les inclure au programme d'évaluation (S.I.E.S.). Dans la division des Services régionaux, ce programme d'évaluation débute dès l'année suivante. En 1986, deux (2) services faisant partie de la division des Services Régionaux font l'objet d'audits par une équipe accréditée, soient le Service Immobilier et le Service de la Sûreté et Incendies. Ces deux (2) services ont obtenu un niveau de trois (3) étoiles lors des audits en santé et sécurité du travail vérifié par le programme (S.I.E.S.). Aucun audit n'a été effectué dans les autres services, ce qui cause des difficultés pour situer le niveau d'efficience atteint.

Tous les services ont des objectifs annuels à atteindre en santé et sécurité du travail. Nous notons toutefois que les gestionnaires, qui ont des objectifs associés à des moyens de contrôle ou de validation de l'atteinte du résultat par des audits, sont plus motivés dans la gestion des activités du programme. Ces mêmes groupes sont également plus attentifs à la formation de leur personnel cadre et se préoccupent de la participation de leurs employés.

En 1987, les dirigeants du service du contrôleur, approvisionnement, ainsi que du service médical veulent qu'un audit ait lieu dans leur service respectif afin de mieux se situer et aussi de recevoir des recommandations qui les aideront dans la démarche évolutionnelle, dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail.

2.2.2 Législation

Il s'avère très difficile de passer en revue la législation tant québécoise que canadienne sur le sujet de la santé et de la sécurité du travail, considérant l'ampleur et le détail de celle-ci. Nous nous limitons à faire un sommaire de la législation touchant la santé et sécurité du travail qui a une incidence avec notre programme de prévention en santé et sécurité du travail.

A) Loi de la Santé et de la Sécurité du Travail

Sanctionnée le 21 décembre 1979, la Loi de la Santé et de la Sécurité du Travail (L.R.Q., C.S-2.1) répond aux besoins d'établir des mécanismes visant à éliminer à la source même les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs. Elle

établit les mécanismes de participation, des travailleurs et de leurs associations, ainsi que des employeurs et de leurs association, à la réalisation de cet objet.

Créée le 13 mars 1980, la commission de la santé et de la sécurité du travail (C.S.S.T.) est responsable de l'ensemble du régime de la santé et de la sécurité du travail. Le gouvernement, par le biais de la loi cadre, lui confie un triple mandat: celui de la prévention, de l'inspection et de la réparation.

Prévention: Les travailleurs et les employeurs doivent participer à l'amélioration des conditions de santé et de sécurité de leurs milieux de travail. De concert avec la direction générale de la prévention de la commission, on élabore des programmes de santé et des contrats types avec les centres hospitaliers.

Inspection: La commission doit vérifier et s'assurer du respect des droits et des obligations créés par la loi aux travailleurs et aux employeurs. En plus d'élaborer certains programmes d'inspection et d'établir les normes et techniques d'inspection, on procède à une analyse des plans et devis permanents.

Réparation: Ce secteur vise à assurer l'indemnisation, l'assistance médicale et la réadaptation des victimes d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'actes criminels ou de lésions consécutives à des actes de civismes.

B) Droits et obligations

Employeurs:

Droits: A l'instar des droits reconnus aux travailleurs par

le paragraphe 1 de l'article 10 de la loi, les employeurs ont droit à des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et de sécurité du travail.

1979, c. 63, a. 50.

Obligations: A) L'obligation principale imposée à l'employeur est formulée (art. 51 de la loi): "L'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur".

B) En matière de prévention, l'article 58 impose à l'employeur l'obligation de mettre en application le programme propre à la catégorie d'établissements à laquelle appartient cet employeur. L'employeur ne peut unilatéralement déterminer le contenu de ce programme de prévention. En effet, l'employeur dont un établissement appartient à une catégorie identifiée à cette fin par règlement doit faire en sorte qu'un programme de prévention propre à cet établissement soit mis en application, compte tenu des responsabilités du comité de santé et de sécurité, s'il y en un.

1979, c.63, a.58.

Travailleurs:

Droits: Le travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique (1979, c. 63, a. 9).

Le travailleur a notamment le droit conformément à la présente loi et aux règlements:

A. à des services de formation, d'information et de conseil en matière de santé et de sécurité du travail, particulièrement en relation avec son travail et son milieu de travail, et de recevoir la formation, l'entraînement et la supervision appropriés;

B. de bénéficier de services de santé préventifs et curatifs en fonction des risques auxquels il peut être exposé et de recevoir son salaire pendant qu'il se soumet à un examen de santé en cours d'emploi exigé pour l'application de la présente loi et des règlements.

1979, c. 63, a. 10.

Obligations: Le travailleur doit:

1. prendre connaissance du programme de prévention qui lui est applicable;

2. prendre les mesures nécessaires pour protéger sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique;

3. veiller à ne pas mettre en danger la santé, la sécurité ou l'intégrité physique des autres personnes qui se trouvent sur les lieux de travail ou à proximité des lieux de travail;

4. se soumettre aux examens de santé exigés pour l'application de la présente loi et des règlements;

5. participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail;

6. collaborer avec le comité de santé et de sécurité et, le cas échéant, avec le comité de chantier ainsi qu'avec toute

personne chargée de l'application de la présente loi et des règlements.

(1979, c.63, a.49).

C) Comité de santé et sécurité de la division des Services régionaux (C.S.S.S.R.).

Les fonctions du comité de santé et de sécurité sont:

1. de choisir conformément à l'article 118 le médecin responsable des services de santé dans l'établissement;

2. d'approuver le programme de santé élaboré par le médecin responsable en vertu de l'article 112;

3. d'établir, au sein du programme de prévention, les programmes de formation et d'information en matière de santé et de sécurité du travail;

4. de choisir les moyens et équipements de protection individuels qui, tout en étant conformes aux règlements, sont les mieux adaptés aux besoins des travailleurs de l'établissement.

5. de prendre connaissance des autres éléments du programme de prévention et de faire des recommandations à l'employeur;

6. de participer à l'identification et à l'évaluation des risques reliés aux postes de travail et au travail exécuté par les travailleurs de même qu'à l'identification des contaminants et des matières dangereuses présents dans les postes de travail aux fins de l'article 52;

7. de tenir des registres des accidents du travail, des maladies professionnelles et des événements qui auraient pu en causer;

8. de transmettre à la Commission les informations que celle-ci requiert et un rapport annuel d'activités conformément aux règlements;

9. de recevoir copie des avis d'accidents et d'enquêter sur les événements qui ont causé ou qui auraient été susceptibles de causer un accident du travail ou une maladie professionnelle et soumettre les recommandations appropriées à l'employeur et à la Commission;

10. de recevoir les suggestions et les plaintes des travailleurs, de l'association accréditée et de l'employeur relatives à la santé et à la sécurité du travail, les prendre en considération, les conserver et y répondre;

11. de recevoir et d'étudier les rapports d'inspections effectuées dans l'établissement;

12. de recevoir et d'étudier les informations statistiques produites par le médecin responsable, le département de santé communautaire et la Commission;

13. d'accomplir toute autre tâche que l'employeur et les travailleurs ou leur association accréditée lui confient en vertu d'une convention.

(1979, C.63, a. 78).

D) Représentant à la prévention

Dans le cadre des articles 87 et 88, le représentant à la prévention est désigné de la même manière que sont désignés les représentants des travailleurs au sein du comité de santé et de sécurité.

(1979, c. 63, a. 89).

Fonctions: Le représentant à la prévention a pour fonction:

1. de faire des inspections des lieux de travail;
2. de recevoir copie des avis d'accidents et d'enquêter sur les événements qui ont causé ou auraient été susceptibles de causer un accident;
3. d'identifier les situations qui peuvent être source de danger pour les travailleurs;
4. de faire des recommandations qu'il juge opportunes au comité de santé et de sécurité ou, à défaut, aux travailleurs ou à leur association accréditée et à l'employeur;
5. d'assister les travailleurs dans l'exercice des droits qui leur sont reconnus par la présente loi et les règlements.
6. d'accompagner l'inspecteur à l'occasion des visites d'inspections;
7. d'intervenir dans le cas où le travailleur exerce son droit de refus;

8. de porter plainte auprès de l'inspecteur chef régional;

9. de participer à l'identification et à l'évaluation des caractéristiques concernant les postes de travail et le travail exécuté par les travailleurs de même qu'à l'identification des contaminants et des matières dangereuses présents dans les postes de travail aux fins de l'article 52 (1979, c. 63, a. 90).

2.2.3 Enoncé de principes de Sécal en santé-sécurité

La société a publié par l'entremise de son journal interne en octobre 1981 sa politique de sécurité du travail, dont nous reproduisons le contenu:

La sécurité de tous les employés est une responsabilité majeure de tous les niveaux de la direction. Chaque description de tâche doit contenir un énoncé précis des responsabilités du poste dans le domaine de la sécurité du travail.

Les usines doivent être gérées de façon telle que la sécurité ait une importance égale à la production, la qualité, les coûts et la gestion du personnel.

La sécurité du travail fait partie intégrante de l'ingénierie, de la planification, de la production, de l'entretien et des achats. Autant que possible toutes les mesures de prévention doivent être prises pour éliminer ou réduire au minimum les risques d'accidents et de blessures.

Toutes les opérations de production et de services doivent être accomplies avec les précautions appropriées. Le personnel cadre, quelle que soit sa sphère d'activités, doit mettre tout en oeuvre pour instaurer ou maintenir des conditions sûres de travail.

L'évaluation du rendement doit, selon le poste occupé, tenir compte des efforts et de l'attitude en sécurité. La rémunération au rendement doit considérer la dimension sécurité.

Chaque niveau de direction, du président au directeur d'usine, et chaque niveau de gestion, du surintendant au contremaître ou supérieur immédiat, doit donner l'exemple en matière de sécurité et établir le contrôle nécessaire pour que soient poursuivis avec vigueur les programmes de détection, prévention et correction.

2.2.4 Syndicats

Les syndicats sont regroupés sous l'appellation (F.S.S.A.), Fédération des Syndicats du Secteur Aluminium. La fédération ne favorise pas d'emblée le programme de contrôle S.I.E.S. sélectionné par la direction corporative. Une certaine inquiétude quant aux buts premiers du programme et à son orientation future demeure. D'autres inquiétudes persistent suite à certaines recommandations faites au niveau gouvernemental par un comité d'étude (Rapport Scowen, Fortin et Gobeil, 1986), concernant la privétisation au sujet de la prévention en santé et sécurité du travail. D'autres discussions et analyses se poursuivent sur le sujet, notamment l'E.N.A.P. (Ecole normale en administration publique) qui a tenu des ateliers à travers la province au cours des mois de mars et avril 1987).

2.3 DESCRIPTION DES STRUCTURES

C'est l'ensemble des interrelations avec l'environnement, les processus, les stratégies et voir la philosophie de l'organisation qui donnent un sens aux structures.

Considérant la complexité des structures et la difficulté à en comprendre les rouages, nous croyons indispensable de s'attarder à la philosophie même de l'organisation et, de ce fait, nous dresserons un tableau des éléments existants suivants:

- Systèmes à étudier
- Rôles et responsabilités
- Politiques opérationnelles - règlements
- Objectifs santé et sécurité du travail 1987

2.3.1 Systèmes à étudier

Le système que nous étudions plus particulièrement est celui que compose la division des Services régionaux. Par cette appellation, nous identifions la division des Services Régionaux, soient le vice-président régional et les sept (7) services constitutifs composés de leur personnel.

2.3.1.1 Super système

Nous regardons le super système non seulement en tenant compte des éléments environnementaux pouvant être considérés comme super système, mais également en fonction de l'organisation Alcan dont la division des Services régionaux constituent une composante.

Ainsi, le groupe Aluminium du Canada Limitée et le groupe Sécal sont considérés comme super systèmes.

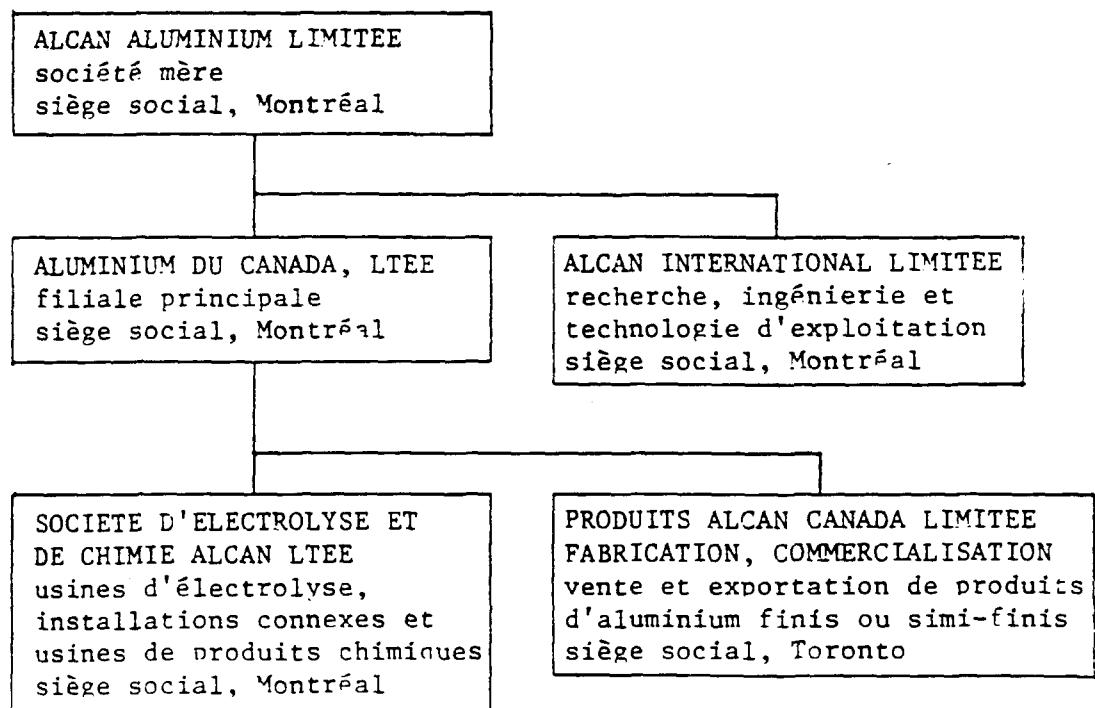
2.3.2 Organigrammes

Les différents services constitutifs relevant administrativement et/ou fonctionnellement du vice-président régional font partie inhérente de la division des Services régionaux. Le vice-président régional est considéré au même titre que le vice-président/production ou fonctionnel dans la structure hiérarchique de Sécal, mandataire de Aluminium du Canada Limitée.

Afin de bien comprendre l'organisation, nous croyons qu'il est essentiel de reproduire les organigrammes à partir du mandat initial.

2.3.2.1 Alcan Aluminium Limitée

A la page suivante, au tableau 1, nous présentons la structure de l'entreprise au Canada. Il est à noter qu'Aluminium du Canada Limitée est mandataire de Alcan Aluminium Limitée et devient également mandant pour Sécal (Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan Ltée).

TABLEAU 1STRUCTURE DE L'ENTREPRISE AU CANADA

NEUF AUTRES SOCIETES FONT AUSSI PARTIE DU GROUPE ALCAN AU CANADA DONT :

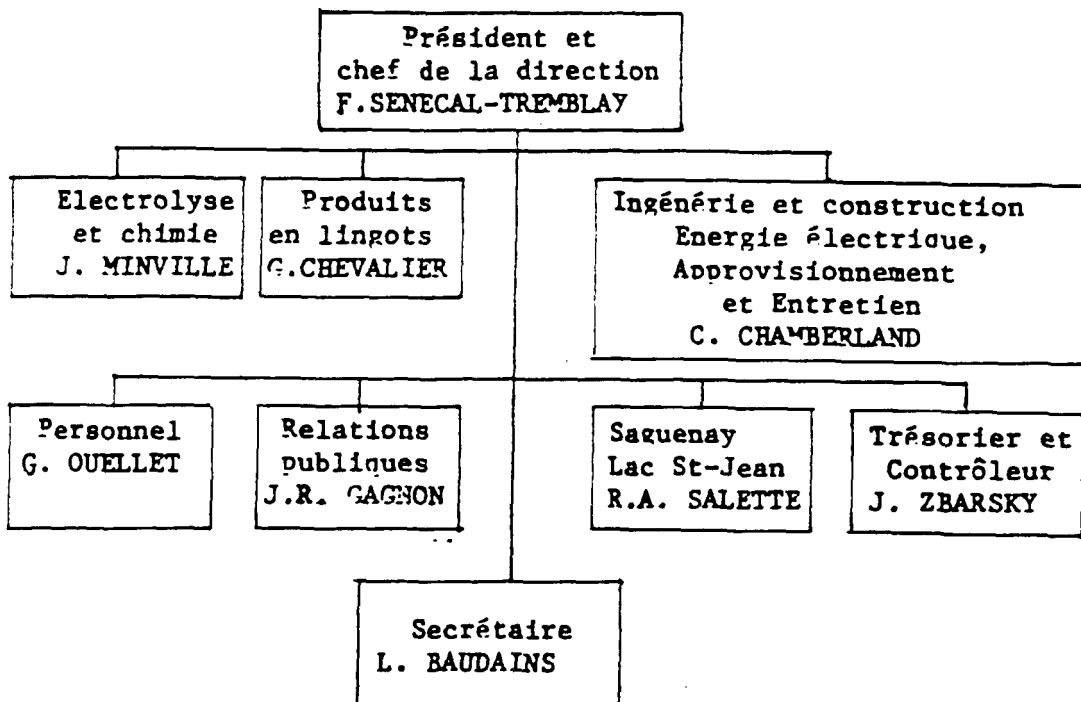
MATIERES PREMIERES DE BASE ALCAN, LIMITEE
SOCIETE COMMERCIALE METAL ALCAN LIMITEE

Source: Bureau de Culver, David, Président du conseil d'administration
d'Alcan Aluminium Ltée.

2.3.2.2 Sécal

La Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan (Sécal) est une société qui a mandat de gérer les usines d'électrolyse, les installations connexes et les usines de produits chimiques de Aluminium du Canada Ltée. La structure de la société est reproduite au tableau 2, sous l'appellation de Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan Ltée. L'étude de cette structure permet de constater que les responsabilités corporatives sont, distribuées en fonction de trois (3) dimensions que sont les services de production, les services fonctionnels, et les services de secrétariat.

TABLEAU 2

STRUCTURE: SOCIETE D'ELECTROLYSE ET DE CHIMIE ALCAN LTEE

Source: Bureau de Tremblay, F.S., Président et chef de la direction de Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan.

2.3.2.3 Sécal au Saguenay Lac St-Jean

Le tableau 3 de la page suivante, les installations Alcan au Saguenay Lac St-Jean, nous montre les différentes usines et services gérés par la Société au Saguenay Lac St-Jean. On retrouve également les usines regroupées par division. D'autres installations n'étant pas sous la juridiction de Sécal sont également inscrites, notamment celles de Produits Alcan Ltée et d'Alcan International Ltée.

La responsabilité de Sécal est de réaliser la première phase de transformation de la matière première en lingots d'aluminium. Pour ce faire, elle se doit d'avoir des usines d'énergie, de chimie et d'électrolyse complétées de supports appropriés.

TABLEAU 3

37

LES INSTALLATIONS ALCAN AU SAGUENAY LAC ST-JEAN

USINES ET SERVICES GÉRÉS PAR SECAL AU SAGUENAY LAC ST-JEAN

SECAL AU SAGUENAY LAC ST-JEAN					(1)
ENERGIE Arvida (Shipshaw, Ch.-à-Caron, Isle-Maligne, Ch.-du-Diable, Ch. Savane, Ch.-des- Passes)	CHIMIE Arvida (Vaudreuil) (Alumine 1225)	ELECTROLYSE Arvida (422) Isle-Maligne (75) Grande-Baie (171)	COULEE Arvida Isle-Maligne Grande-Baie Port de Mer Transport (R & S)	SERV. REG. Aff. publ. Approvis. Contrôleur Serv. Imm. Serv. Méd. Rei. Ind. Sûreté et incendies	

AUTRES USINES NON-GÉRÉES PAR SECAL AU SAGUENAY LAC ST-JEAN

USINE LAPOINTE (fils métalliques) (2)

USINE SAGUENAY (plaques métalliques)

CENTRE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT D'ARVIDA (3)
(traitement du minerai et extraction du métal,
centre d'expérimentation (mise au point de cuves
électrolyse)

TOTAL DE 9000 employés au Saguenay Lac St-Jean

(1) Référence Bureau de Salette, Robert-A., Vice-président régional de Sécal.

(2) Géré par Produits Alcan Canada Ltée.

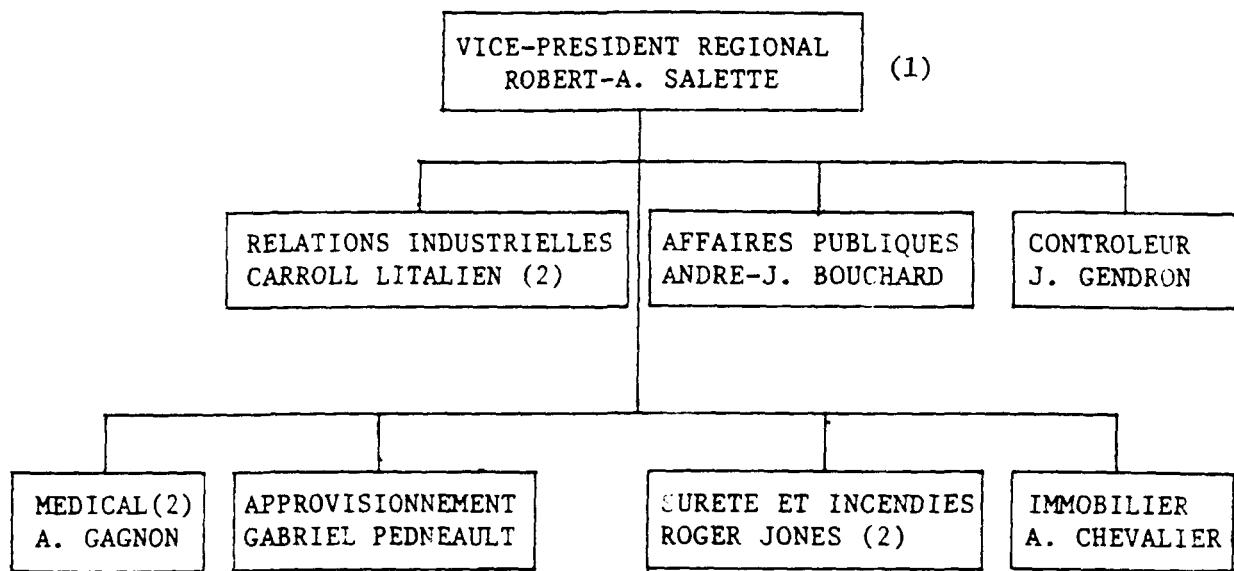
(3) Géré par Alcan International Ltée

2.3.2.4 Division des Services régionaux

La structure administrative de la division des Services régionaux est reproduite ci-après au tableau 4.

Rappelons que les services constitutifs de cette division ont pour mission principale d'assurer sur le territoire du Saguenay Lac St-Jean certaines responsabilités fonctionnelles auprès des unités de production de l'entreprise situées au Saguenay Lac St-Jean. Occasionnellement des services constitutifs réalisent certaines activités pour des usines situées à l'extérieur de la région du Saguenay Lac St-Jean, des responsabilités opérationnelles directes en réponse aux demandes et besoins de certaines unités de production de l'entreprise, sont également exercées par la division des Services régionaux. Celle-ci a des responsabilités conférées par les vices-présidents en matière de personnel, approvisionnements, affaires publiques et, de ce fait, regroupent les services suivants: sûreté et incendies, relations industrielles, contrôleur, médical, affaires publiques, immeubles, approvisionnement.

Sécal administre des unités de production doublées d'unités fonctionnelles avec les différentes unités de production situées au Saguenay Lac St-Jean.

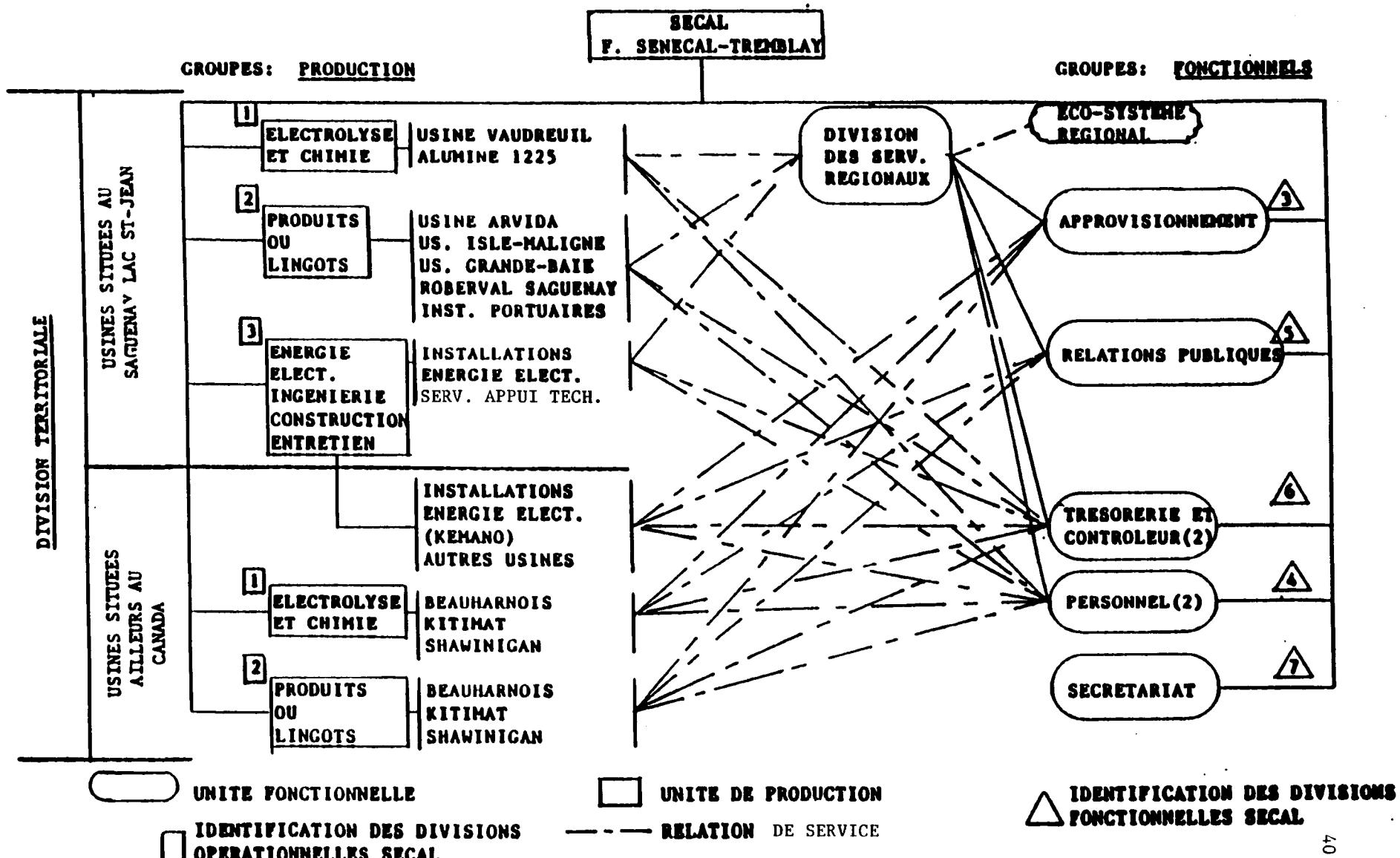
TABLEAU 4STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE LA DIVISION DES SERVICES REGIONAUX

(1) Bureau de Salette, Robert A., Vice-président régional de Sécal.

(2) Rattaché au Groupe Fonctionnel du Personnel

TABLEAU 5

INTERFACE DE LA DIVISION DES SERVICES REGIONAUX EN FONCTION DE LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DE SECAL (I)



- (1) Structure administrative à 3 dimensions: **OPÉRATIONNELLE, FONCTIONNELLE, TERRITORIALE**.
 (2) Définition sectorielle des activités

2.3.2.5 Interface, Services régionaux, unités administratives

La structure de la Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan, Ltée (tableau 2) décrite dans les pages précédentes, nous fournit les noms des vice-présidents ainsi que les responsabilités attribuées en fonction d'activités de production pour les groupes de production et en fonction d'activités de services pour les groupes fonctionnels.

On remarque qu'au niveau de la structure du vice-président régional, le poste est indiqué en fonction du territoire du Saguenay et du Lac St-Jean. Afin de mieux comprendre cette réalité, nous produisons le tableau 5, présenté à la page précédente. La partie située à gauche de l'organigramme nous indique les activités reliées au groupe de production des usines, tant au Saguenay Lac St-Jean qu'ailleurs au Canada, tandis que la partie placée à droite de celui-ci nous indique les activités reliées au groupe fonctionnel de la structure de la Société. Exception faite du vice-président Saguenay Lac St-Jean, le président et les vice-présidents sont installés au siège social de la compagnie qui est situé à Montréal.

Partie production

La partie production placée dans la partie gauche du tableau 5 est divisée pour les besoins de la présente en deux (2) parties, soient des usines situées au Saguenay Lac St-Jean et des usines situées au Canada. Trois (3) vice-présidents dirigent des secteurs d'activités (numérotés 1, 2, 3) réalisées dans des usines localisées au Saguenay Lac St-Jean. Ces trois (3) vice-présidents occupent les mêmes fonctions ailleurs au Canada et l'on retrouve également, dans la même section, les installations afférentes à chacun d'eux.

Partie fonctionnelle

Nous avons déjà établi que la partie fonctionnelle de l'organisation se situe à droite du tableau 5. Sous cet aspect, nous retrouvons les postes de vice-présidents numérotés 3, 4, 5, 6 et 7. La division fonctionnelle 3 est dirigée par M. C. Chamberland, qui assume également la fonction de vice-président production, donc, une double responsabilité fonctionnelle et opérationnelle. La partie fonctionnelle de ce poste "approvisionnement" est reproduite dans cette partie de l'organigramme. Le secrétariat apparaissant au numéro 7 est une fonction de service directement reliée au président de Sécal.

Comme on peut le remarquer, pour les divisions fonctionnelles numérotées 3 et 5, le vice-président responsable de l'approvisionnement ainsi que celui responsable de relations publiques, délègue à la division des Services régionaux la réalisation de l'ensemble de leurs activités pour fins d'application dans les établissements situés au Saguenay Lac St-Jean. On remarque que la réalisation de ces mêmes activités dans les usines situées ailleurs qu'au Saguenay Lac St-Jean s'effectue sous la gouverne immédiate du vice-président responsable.

Pour ce qui est de la division fonctionnelle numérotée 4, le vice-président responsable du service du personnel délègue à la division des Services régionaux la responsabilité d'exécution de certaines activités, notamment: sûreté et incendie, médical et les relations industrielles. Précisons que la division des Services régionaux assume un rôle de responsable au niveau provincial pour le service de relations industrielles et également la responsabilité de gestionnaire pour certaines activités retrouvées sous la fonction approvisionnement, trésorerie et contrôleur.

Quant aux autres activités normalement exécutées dans la fonction "personnel", elles sont assurées par le groupe du vice-président "personnel", que ce soit au Saguenay Lac St-Jean ou ailleurs au Canada. Notons que les Services régionaux reçoivent également, à titre de client, les services du groupe "personnel" pour ce qui est des activités non déléguées par le vice-président "personnel" ..

2.3.2.6 Organigramme Sécal, Services régionaux, services

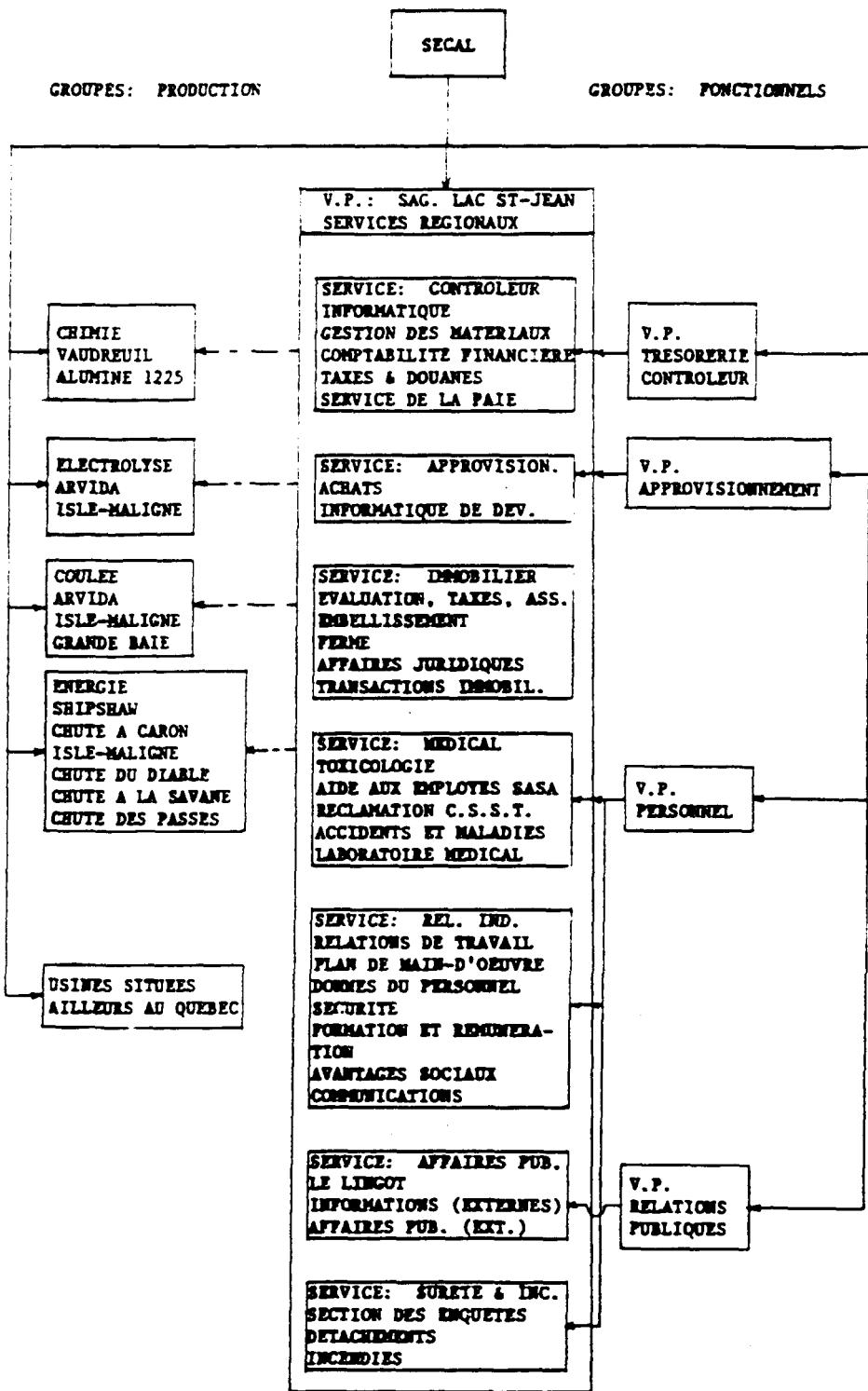
Faisant suite aux organigrammes décrits aux tableaux 4 et 5, le tableau 6 et le tableau 7 ont pour but de lister les services offerts par "chacun des services" de la division des Services régionaux et d'établir une relation avec les activités déléguées par les divers groupes fonctionnels et de production de la Société d'Electrolyse et de Chimie Alcan. Nous nous contentons donc de lister les activités qui sont exécutées en fonction de services offerts au niveau régional ou provincial.

TABLEAU 6

**RESPONSABILITES DELEGUEES PAR SECAL A LA DIVISION
DES SERVICES REGIONAUX ET SERVICES OFFERTS AUX USINES REGIONALES**

IDENTIFICATION DU GROUPE FONCTIONNEL DE SECAL QUI DELEGUE DES RESPONSABILITES A LA DIVISION DES SERV. REG.	DIVISION DES SERVICES REGIONAUX. APPELLATION DU SERVICE REGIONAL.	SERVICES OFFERTS AUX DIVERSES USINES DE SECAL SITUÉES AU SAG. LAC ST-JEAN
Trésorier et contrôleur	Contrôleur	Gestion du matériel Comptabilité financière Taxes et douanes Service de la paie
Approvisionnement	Approvisionnement	Achats Informatique de développement
Président de Sécal	Immobilier	Evaluation taxes et assurances Affaires juridiques Transactions immobilières Gestion de propriété
Personnel	Médical	Toxicologie Aide aux employés (S.A.S.A.) Réclamations à la C.S.S.T. Accidents et maladie Laboratoire médical
Personnel	Relations industrielles	Relations de travail
Personnel	Sûreté et incendies	Enquêtes Détachements
Relations publiques	Affaires publiques	Le lingot Informations (externes) Affaires publiques (externes)

TABLEAU 7
ORGANIGRAMME: SECAL / SERVICES REGIONAUX / SERVICES



Nous constatons que certains services spécialisés s'étendent à travers la province, notamment: au service du contrôleur, on offre le service de paie, de taxes et douanes; au service de l'approvisionnement, on offre le service d'informatique de développement. Le service immobilier effectue certaines activités telles que la gestion des terrains, directement pour le compte de Aluminium du Canada Ltée, qui est propriétaire des actifs. Le groupe des relations de travail fournit également des services à travers la province concernant la négociation de convention collective de travail.

La division des Services régionaux offre d'autres services qui sont strictement en fonction d'auto-suffisance pour des usines spécifiques ou encore pour satisfaire aux besoins des services constitutifs de la division des Services régionaux; par exemple, les services d'incendie pour le Complexe Jonquière, le service du personnel pour la division des Services régionaux, une partie du service immobilier pour la division des Services régionaux et du Complexe Jonquière, etc.

2.3.2.7 Structure hiérarchique, santé/sécurité du travail

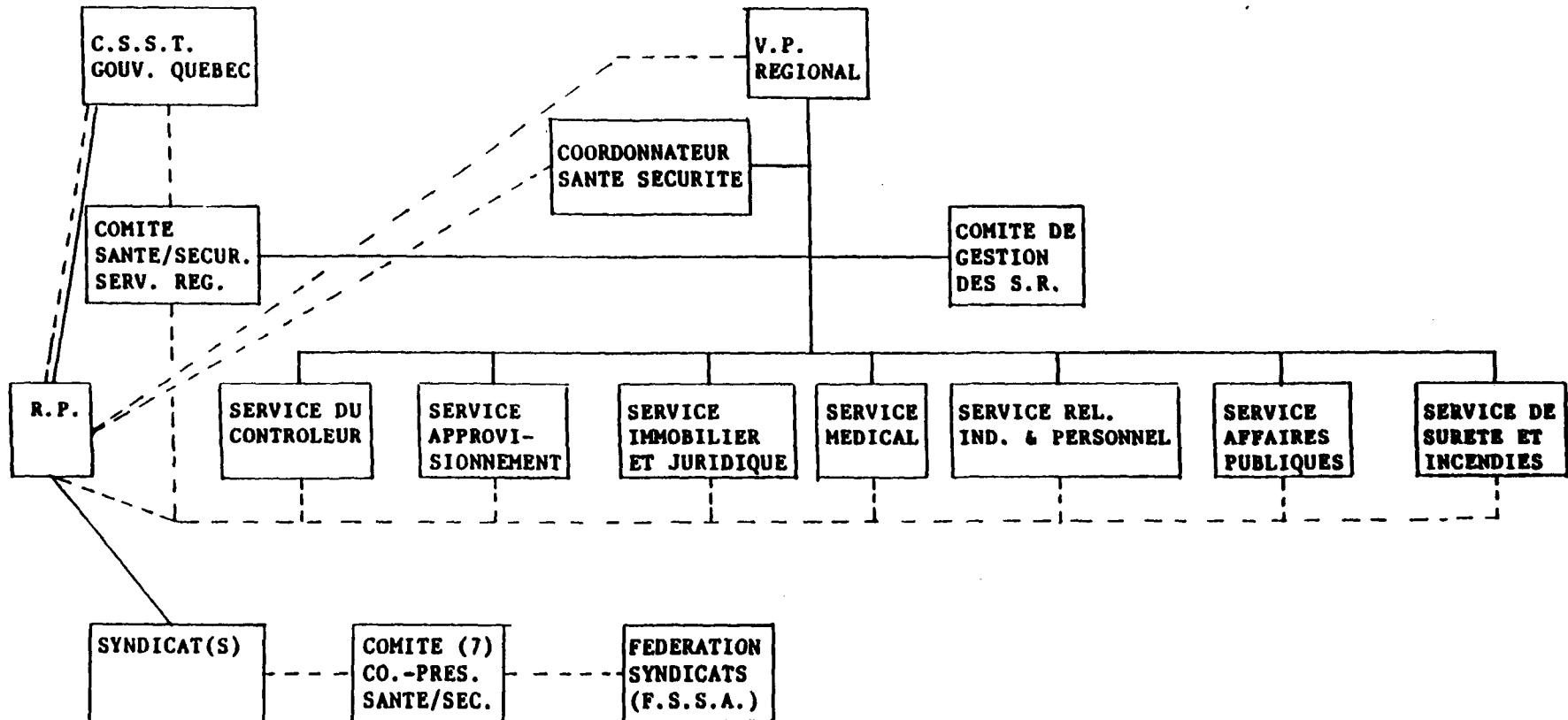
Le tableau 8 de la page suivante nous fait voir l'organigramme fonctionnel de la division des Services régionaux. La ligne pleine indique une relation d'autorité, tandis que la ligne pointillée indique une relation de communication.

On peut voir que le comité de gestion de la division des Services régionaux est un comité aviseur auprès du vice-président régional.

Le comité de santé et de sécurité relève fonctionnellement du vice-président régional, tandis que le représentant à la prévention relève à la fois du ou des syndicats qu'il représente et du comité de santé et de sécurité de la division des Services régionaux. Le coordonnateur en santé et sécurité du travail assume une responsabilité administrative face au représentant à la prévention pour les questions d'ordre techniques et matérielles. Toutefois, on retrouve un besoin de clarifier le lien fonctionnel du représentant à la prévention, du comité de santé et de sécurité versus la ligne hiérarchique de la division des Services régionaux.

Il existe sous la gouverne syndicale des comités de co-présidents du comité de santé et de sécurité du travail regroupant tous les sept (7) co-présidents du Complexe Jonquière. De même, un comité d'ensemble de l'établissement du Complexe Jonquière existe de façon informelle. Considérant nos moyens d'intervention et les buts poursuivis dans le présent travail, nous n'élaborons pas sur les structures de ces deux (2) comités.

TABLEAU 8



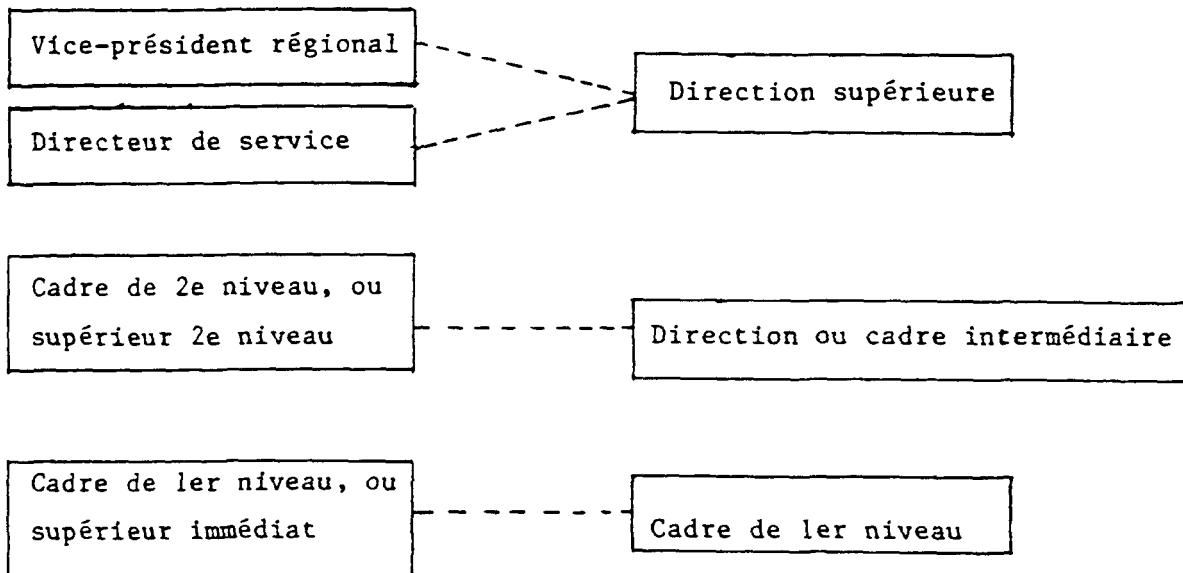
**LEGENDE: _____ RESPONSABILITE HIERARCHIQUE (COMMUNICATION FORMELLE)
----- COMMUNICATION ENTRE LES PARTIES**

2.3.2.8 Organigramme comparatif division/S.I.E.S.

Pour fins d'évaluation du programme de santé et de sécurité du travail des Services Régionaux, la direction a choisi le système international d'évaluation en santé sécurité (S.I.E.S.). Se référer à l'annexe 2, éléments du programme international d'évaluation de la sécurité. Certaines expressions ou mots sont utilisés dans ce programme pour l'identification des cadres de l'organisation. L'organigramme ci-dessous nous indique l'équivalence entre les titres utilisés dans la division des Services Régionaux et ceux utilisés dans le programme (S.I.E.S.). Nous retrouvons également au point 2.3.2.9 la définition de ces termes utilisés.

ORGANIGRAMME COMPARATIF

Division des Services Régionaux (S.I.E.S.)



2.3.2.9 Définition des termes

Equipe de direction: comprend les cadres hiérarchiques seulement à moins d'indication contraire.

Cadres: "employés attachés à une organisation qui sont appelés par leurs fonctions soit à prendre des décisions ou à fournir des conseils susceptibles d'exercer une action sur l'évolution, la marche ou l'avenir de cette organisation."(1)

Cadres conseils: "employés attachés à une organisation qui sans avoir la direction immédiate des unités opérationnelles ou de production, possède comme fonctions principales celles de formuler aux cadres hiérarchiques des recommandations relatives aux orientations, aux politiques et aux programmes de l'ensemble de l'organisation ou de l'une ou l'autre de ses unités administratives."(1)

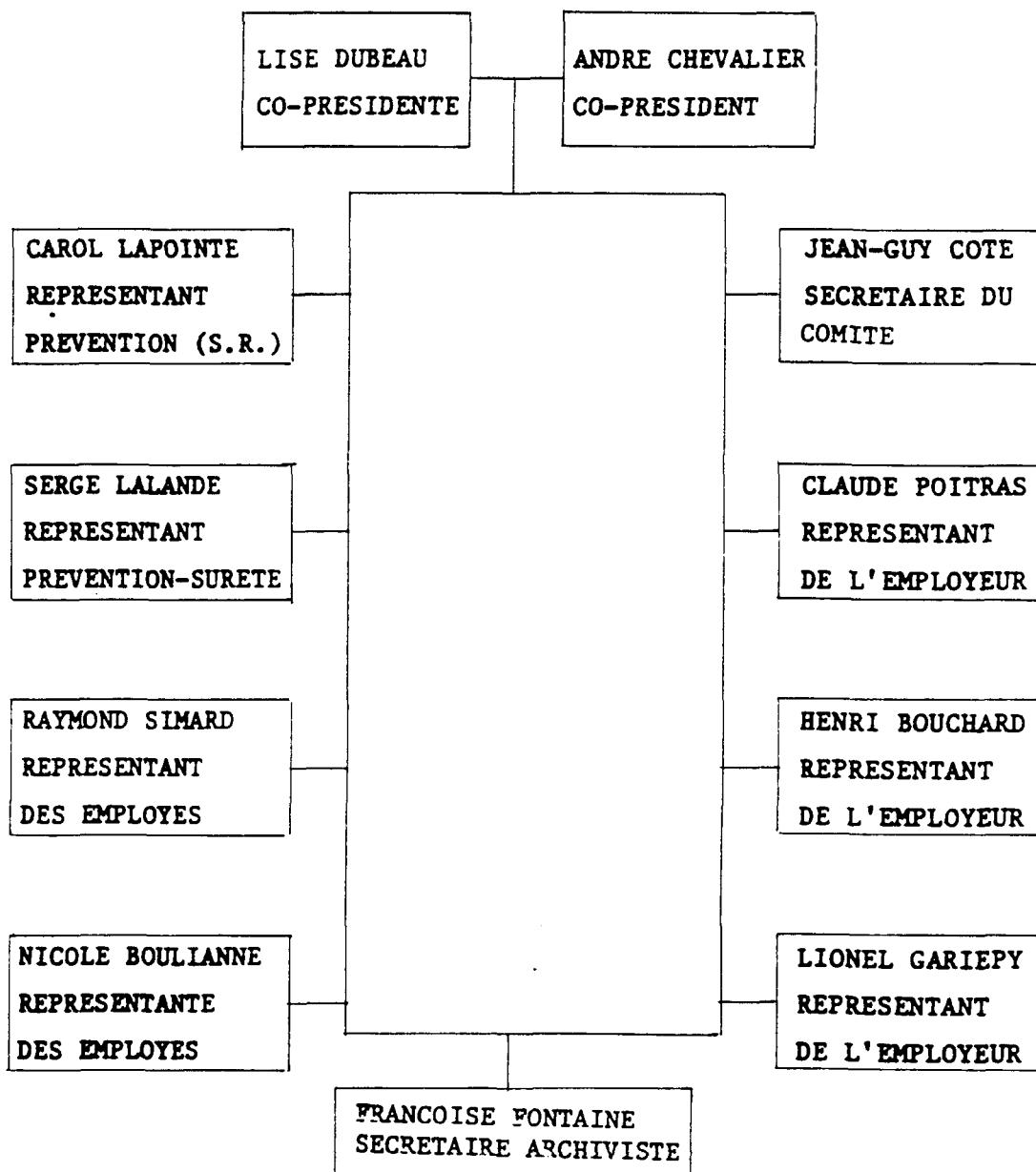
(1) DION, Gérard, dictionnaire canadien des relations du travail, Québec, P.U.L. 1976, p.47.

Cadres hiérarchiques: "employés attachés à une organisation qui ont reçu une délégation d'autorité directe et qui, à ce titre, exercent à divers degrés toutes les phases du cycle administratif: planification, prévision, organisation, contrôle et coordination".(1)

Division: ce mot fait référence à la division des Services régionaux, à moins d'indication contraire.

2.3.2.10 Comité de santé et de sécurité des Services régionaux

Ce comité (référence tableau 9 de la page suivante) est formé de cinq (5) représentants de la direction et de cinq (5) représentants des travailleurs. Un co-président patronal et un co-président syndical choisis parmi les membres du comité agissent à titre de responsables du comité et assurent alternativement, la responsabilité de présider la réunion mensuelle. Les membres du comité possèdent le droit de parole lors de réunions tenues par le comité. La partie patronale et la partie syndicale ont un droit de vote. Un poste de secrétaire-archiviste s'ajoute à la composition du comité de santé et de sécurité des Services régionaux. Il est à noter que la personne détenant ce poste n'a pas droit de parole, lors des réunions régulières ou spéciales du comité. Sa responsabilité, qui n'est toutefois pas clairement définie, se limite lors des réunions, à tenir les dossiers et à procéder à toutes activités dites archivistiques.

TABLEAU 9COMITE DE SANTE ET DE SECURITE DES SERVICES REGIONAUXCOMPOSITION DU COMITE SANTE/SECURITE

Notons que parmi les représentants des travailleurs, on retrouve les deux (2) représentants à la prévention. L'un d'eux représente les employés du syndicat des policiers, tandis que l'autre représente les employés de deux (2) syndicats, soient le syndicat des employés de bureau et le syndicat des employés horaires.

2.3.3 Rôles et responsabilités administratives

Nous venons de passer en revue la description du système et de l'organigramme fonctionnel de l'organisation d'Alcan. Nous examinerons maintenant les rôles et responsabilités des intervenants, soient la direction de Sécal, la direction de la division des Services Régionaux, le coordonnateur en santé sécurité du travail, le représentant à la prévention et le comité de santé et de sécurité des Services Régionaux.

2.3.3.1 Rôles de la direction de Sécal

Le président et chef de la direction de Sécal s'adjoint huit (8) personnes pour satisfaire aux exigences de l'organisation. La répartition du travail s'effectue sous trois (3) groupes différents, soient: le groupe production, le groupe fonctionnel et le secrétariat (voir tableau 2).

Le groupe production se compose de trois (3) vice-présidents:

- J. Minville, vice-président, électrolyse et chimie;
- G. Chevalier, vice-président, produits en lingots;
- C. Chamberland, vice-président, ingénierie et construction, énergie électrique, approvisionnement et entretien.

Le groupe fonctionnel se compose de 4 vices-présidents y incluant le vice-président Saguenay Lac St-Jean:

- G. Ouellet, vice-président, personnel;
- J.-R. Gagnon, vice-président, relations publiques;
- R.-A. Salette, vice-président, Saguenay Lac St-Jean;
- J. Zbarsky, vice-président, trésorier et contrôleur.

Le troisième groupe se retrouve sous la fonction secrétariat et M. Linton Beaudain agit à ce titre. Il relève du président de Sécal, M. François Sénecal-Tremblay.

Relations inter-groupes

Le groupe production

Composé de trois (3) vice-présidents: électrolyse et chimie, produits en lingots; ingénierie et construction, énergie électrique; approvisionnement et entretien; le groupe production s'assure du processus de transformation de la matière première en produits finis. Il est également responsable de la production d'énergie électrique et de son acheminement jusqu'aux différentes usines. Le groupe, dirigé par M. C. Chamberland, ingénierie et construction, énergie électrique, approvisionnement et entretien exerce des activités faisant partie du groupe production et des activités faisant partie du groupe fonctionnel.

Le groupe fonctionnel

Ce groupe est composé de quatre (4) vice-présidents dont trois (3) exercent des activités fonctionnelles à travers toutes les installations sous la responsabilité de Sécal au Canada. Ce sont le vice-président personnel, relations publiques, trésorier et contrôleur. Le vice-président Saguenay Lac St-Jean exerce des activités déléguées des trois (3) vice-présidents fonctionnels parmi les usines régionales exploitées par le groupe production. Il reçoit des mandats spécifiques du président de Sécal qu'il exerce dans les mêmes usines ou dans le milieu régional. C'est donc sous cet aspect que l'on retrouve la division des Services Régionaux.

Les fonctions déléguées

Les fonctions déléguées au vice-président du Saguenay Lac St-Jean par les vice-présidents du groupe fonctionnel se répartissent comme suit:

Le vice-président au personnel délègue les responsabilités relatives au service médical, au service de la sûreté et incendies, et aux relations industrielles.

Le vice-président aux affaires publiques délègue les responsabilités relatives aux communications externes et aux affaires publiques.

Le vice-président trésorier et contrôleur délègue les responsabilités relatives au service du contrôleur.

Le vice-président ingénierie et construction, énergie électrique, approvisionnement et entretien, délègue les responsabilités relatives à l'approvisionnement de matières premières.

Le président délègue les responsabilités relatives à la gestion des immeubles et aux services juridiques que l'on retrouve au niveau du service immobilier en plus d'autres responsabilités spécifiques au besoin.

La division des Services régionaux

Le vice-président Saguenay Lac St-Jean (1) relève fonctionnellement et administrativement du président de Sécal. Il est

(1) Manuel d'accueil des nouveaux employés division des Services régionaux

le porte-parole officiel de Sécal dans la région du Saguenay Lac St-Jean, où il veille à l'application et à l'interprétation des politiques générales de l'entreprise tout en jouant un rôle de coordination. La division des Services régionaux fournit un support administratif et technique aux nombreuses installations de Sécal dans la région. A cet effet, les Services régionaux transigent avec les divers groupes fonctionnels de Sécal et font l'interface avec les groupes de production. Les politiques de Sécal sont toujours mesurées et dosées avec le milieu environnemental avant leur application. On s'assure également de vérifier les effets dans le même milieu environnemental et les réactions après application de décisions, d'orientations ou autres.

2.3.3.2 Responsabilité de la direction de Sécal en santé sécurité

La direction générale de la compagnie doit s'assurer que chaque usine et la division des Services régionaux établissent un programme et des objectifs en santé et sécurité du travail. Ce niveau de direction doit également vérifier que les principes de sécurité du travail de Sécal soient respectés dans toutes les installations. Enfin, les directeurs généraux doivent démontrer un intérêt pour la sécurité, égal à celui qu'ils attendent à la production, la qualité, les coûts et la gestion du personnel.

2.3.3.3 Rôles et responsabilités de la direction des Services régionaux

Afin de mieux comprendre les rôles et responsabilités de la direction des Services régionaux, nous reproduisons la politique de sécurité du travail, publiée par la Société d'électrolyse et de Chimie Alcan, oct. 1981:

Les directeurs doivent démontrer par leur engagement que la sécurité est d'importance égale à la production et fait partie

intégrante de la gestion efficace des ressources qui leur sont confiées. En plus d'assurer dans leurs usines ou services des conditions de travail, les directeurs doivent diriger la planification et la réalisation d'un programme de sécurité conforme et adapté aux besoins de leurs installations. Dans un même ordre d'idées, ils doivent s'assurer que tous les niveaux de gestion exigent le respect des règles de sécurité.

Les surintendants, contremaîtres généraux et contremaîtres

Les surintendants de production et services doivent, en collaboration avec les membres de leur équipe de gestion et des intervenants appropriés, établir un programme de sécurité qui incorpore les éléments du programme de prévention en santé/sécurité. Tous les chefs de département ou contremaîtres doivent démontrer, par leur intérêt et leurs activités de gestion, que la sécurité est un aspect intégral de l'exploitation efficace de leurs départements.

Ils ont de plus la responsabilité directe de s'assurer que les installations et les équipements sont opérés et maintenus pour éliminer les dangers. Enfin, ils doivent introduire, au besoin et avec diligence, les mesures, les règlements, l'équipement de protection et la formation qui sont nécessaires pour assurer la sécurité du travail, tout en prenant les mesures correctives et disciplinaires appropriées en cas d'infraction aux consignes sécuritaires de travail.

Note: Les appellations surintendant, contremaître général et contremaître sont remplacées dans certains cas par: surintendant, surveillant, surveillant principal, superviseur 2^o niveau, officier de détachement, sergent, supérieur immédiat.

Des spécialistes

Afin d'assurer le leadership en sécurité industrielle, la direction générale de Sécal a nommé un responsable dont la fonction consiste à concevoir les politiques et orienter les programmes de sécurité du travail en fonction de celles-ci et des objectifs de la Société, de vérifier et de mesurer occasionnellement la qualité de la gestion de la sécurité dans les usines, de recommander au besoin des corrections, améliorations ou modifications aux programmes en cours et d'agir à titre de directeur fonctionnel des professionnels de la sécurité.

Il entre aussi dans les attributions de ce responsable, de maintenir une expertise reconnue sur les lois, règlements et directives des ministères fédéral et provincial dans le domaine de la sécurité du travail et en informer les usines. Enfin, le directeur de la fonction sécurité doit agir comme personne-ressource pour les usines dans la solution de problèmes et définition des programmes et activités de sécurité du travail.

2.3.3.4 Coordonnateur en santé sécurité

Dans les usines ou services, le rôle support des professionnels de la sécurité doit être évident dans les aspects conception, formation et évaluation des programmes. Ces professionnels doivent aussi fournir aux départements de production et services les ressources compétentes pour les assister dans les activités de sécurité. Enfin, ce sont aussi ces mêmes professionnels qui doivent évaluer périodiquement la qualité des activités prévues au programme et recommander, au besoin, les corrections et améliorations requises.

2.3.3.5 Représentant à la prévention

Le représentant à la prévention et les représentants des travailleurs au sein du comité de santé et de sécurité sont désignés par la direction des syndicats.

Deux représentants à la prévention sont reconnus au sein de la division des Services régionaux. Ces deux personnes siègent à la même table sur le comité de santé et de sécurité des Services régionaux (C.S.S.S.R.). Ils représentent les travailleurs syndiqués provenant de cinq services constitutifs de la division des Services régionaux selon un horaire à temps partiel.

Leurs rôles et responsabilités sont définis par la loi, art. 87 et 88. Il est difficile pour eux de vivre pleinement leur rôle considérant l'hétérogénéité des services constitutifs, leurs vocations ainsi que le degré d'acceptation de ces personnes par certains membres de la direction.

2.3.3.6 Comité de santé et de sécurité des Services régionaux (C.S.S.S.R.)

Le C.S.S.S.R. est en place depuis quatre ans. Son rôle et ses responsabilités sont définis par la loi. De grandes difficultés ont été vécues à l'intérieur même du comité et nous pourrions dire que nous sommes au début d'une aire d'acceptation et de définition du rôle à jouer. Dans un premier temps, on a accepté de procéder à l'élaboration d'un programme de prévention et de faire certaines activités au nom du comité. La volonté des membres du comité et l'orientation à suivre sont toutefois positives.

2.3.4 Politiques opérationnelles - règlements

Faisant suite à la description des structures, à l'élaboration de l'organigramme et au rôle et responsabilités des intervenants de toute l'organisation, nous reproduisons maintenant la politique opérationnelle et les règlements de Sécal se traduisant par la reproduction d'énoncés de principe de la division des Services régionaux. Ces énoncés de principe viennent officialiser les intentions de la direction.

2.3.4.1 Enoncés de principe de la division

Le vice-président régional, en 1987, a publié des énoncés de principe concernant la sécurité du travail, que nous reproduisons dans les paragraphes ci-dessous:

Sécurité du travail

A titre de Directeur des Services régionaux, je considère que la santé/sécurité des employés doivent avoir autant d'importance dans nos décisions et nos activités que la qualité, l'efficacité et les coûts.

Je m'engage par conséquent à maintenir un programme de sécurité du travail qui associe la protection de notre personnel et du public et qui prévilégie la participation et l'implication de l'employé.

Je m'assurerai également que tous les employés des Services régionaux contribuent, conformément à notre mission, à l'atteinte des objectifs des autres installations de la Société en matière de sécurité du travail.

2.3.4.2 Enoncés de principe des services

Compte tenu de la diversité des services, chacun exprime à sa façon son engagement par rapport à l'engagement du vice-président régional. Nous reproduirons donc, pour chacun des services, leurs énoncés de principe respectifs, lesquels sont tirés du "Programme Cadre en Santé Sécurité/Contrôle des Pertes, Services régionaux, 1985."

2.3.4.2.1 Affaires publiques

Le service des "affaires publiques" agit à titre de porte parole officiel pour Sécal au Saguenay Lac St-Jean. Il intervient directement dans la population, soit à travers les médias d'information écrits et/ou parlés. La direction émet donc l'énoncé de principe suivant:

"La Direction des affaires publiques entend faire respecter les énoncés de principes du président et ceux du vice-président régional. En outre, elle insistera sur la prévention de la sécurité au travail en assurant la participation et la collaboration de tous les employés de la Direction."

2.3.4.2.2 Approvisionnement

Le service d'approvisionnement acquiert les produits et matériaux nécessaires pour la bonne marche des usines Sécal au Saguenay Lac St-Jean. Le service exerce également certaines activités pour l'ensemble des installations situées au Québec. L'engagement de ce service en santé sécurité se reproduit ainsi:

"La Direction des Services de l'approvisionnement porte une attention constante à la prévention des accidents et à la santé de ses employés et s'assure que les lieux de travail sont salubres et exempts de danger.

Elle s'assure également que tous ses employés soient au courant des dangers inhérents à leur milieu de travail et que les règles de sécurité soient toujours observées."

2.3.4.2.3 Contrôleur

Le service du contrôleur assure un service financier au niveau de la division des Services Régionaux et un service de développement informatique pour les usines régionales et provinciales. Il répond par un engagement en santé et sécurité du travail de la façon suivante:

"La santé et la sécurité du travailleur(euse) est une priorité dans la gestion des activités du Service du contrôleur. Pour ce faire, le contrôleur et son équipe de gestion s'impliqueront totalement en santé/sécurité du travailleur(euse) en voyant à fournir et informer tous les travailleurs(euses) sur les aspects de la protection de leur santé et de leur sécurité au travail."

2.3.4.2.4 Service immobilier

Le service immobilier assume certaines fonctions d'entretien et d'administration de propriétés au Saguenay Lac St-Jean, en plus de procéder à l'exécution de mandats spéciaux au profit d'usines ou de vice-présidents de Sécal. En santé sécurité du travail, la direction propose les énoncés suivants:

"La santé et la sécurité du personnel du Service immobilier est une responsabilité majeure de tous les niveaux de la direction. Les responsabilités des travailleurs et différents niveaux de supervision sont décrits dans ce programme.

La gestion du Service sera telle que la santé/sécurité du personnel aura une importance égale aux autres activités du Service.

Toutes les mesures de prévention seront prises pour éliminer ou réduire au minimum les risques d'accidents, de blessures, de dommages et de maladies professionnelles.

Toutes les activités du Service devront être accomplies avec précautions appropriées. Le comportement et l'attitude de chacun devra réfléter un réel souci pour la prévention en matière de santé, sécurité et autres pertes.

L'évaluation du personnel tiendra compte des efforts et de l'attitude en santé/sécurité. Des objectifs individuels en cette matière seront fixés à chacun.

La rémunération au rendement tiendra compte des performances en matière de santé/sécurité."

2.3.4.2.5 Service médical

Le service médical assure les services de soins médicaux pour les employés du complexe Jonquière. Il assure également les services de prévention à tous les employés du groupe Alcan au Saguenay Lac St-Jean. Son rôle d'étude, d'analyse et de préventionniste se réflète à travers la province de Québec pour les installations du groupe Alcan. En santé sécurité du travail, la direction émet les énoncés suivants:

"La direction du Service médical s'engage à assurer un cadre de travail salubre et sans risque de dangers et à préserver la santé, la sécurité et le bien-être de son personnel.

Conscient du rôle particulier qu'il doit assumer au sein de l'entreprise, le Service médical s'engage: à contrôler les risques pour la santé; à se doter et à appliquer un programme de médecine du travail équivalent sinon supérieur aux exigences des lois et règlements des pouvoirs publics afin de préserver et d'améliorer la santé du personnel de l'entreprise; à informer les employés des risques éventuels reliés à leur travail; à fournir à tous les employés les services de professionnels de la santé les mieux qualifiés pour le traitement des blessures et de maladies professionnelles et la réadaptation du personnel à la suite des blessures ou maladies professionnelles; de former et d'informer les employés en matière de secourisme et de santé au travail."

2.3.4.2.6 Relations industrielles

Ce service est responsable du dossier relations industrielles au Québec. Il s'occupe également pour la division des Services régionaux du dossier "personnel et sécurité". Les énoncés suivants sont émis par la direction de ce service:

A) Personnel et sécurité

"Le Service du personnel et de la sécurité s'engage à respecter intégralement l'esprit et la lettre des énoncés-synthèses émis par le président de Sécal ainsi que par le vice-président régional. En outre, toutes les interventions en sécurité-santé doivent être conformes avec la politique de sécurité Sécal mesurée selon le devis SIES.

Pour ce faire, ledit Service doit voir à l'élaboration d'un programme cadre en la matière et à en assurer périodiquement sa mise à jour. De plus, ce programme doit être implanté dans les différents services avec tout l'encadrement professionnel requis.

Ainsi, conscient de sa responsabilité, le Service s'engage donc à tout mettre en oeuvre pour favoriser l'atteinte des objectifs corporatifs dans le domaine de la sécurité au travail."

B) Relations industrielles

"La direction du Service des relations industrielles - Québec s'engage à faire respecter et à mettre en application les principes directeurs de la politique de sécurité du travail de Sécal.

Consciente que l'information et la participation de chacun sont des éléments essentiels à l'atteinte d'une sécurité complète au travail, la direction fait connaître les principes directeurs de Sécal et les règlements de la Division lors de rencontres à cette fin. Elle s'assure également que tous demeurent vigilants lors de l'exercice de leurs activités professionnelles.

De façon à porter une attention particulière aux risques d'accidents ou quasi-accidents, une tournée d'inspection de nos locaux est effectuée régulièrement. En outre, un calendrier d'inspections spécifiques est élaboré et suivi par le directeur du Service qui s'engage à participer à chacune de ces inspections."

2.3.4.2.7 Sûreté et incendies

Ce service fournit l'expertise à toutes les installations régionales en matière de surveillance, de prévention et d'enquêtes policières. Il fournit également un service contre les incendies aux

usines du complexe Jonquière et à l'usine d'Isle-Maligne. Il agit à titre de conseiller et d'expert pour les usines régionales. Les énoncés de principe de la direction se traduisent ainsi:

"La direction du Service de la sûreté et des incendies s'engage à tout mettre en oeuvre pour protéger l'intégrité physique des membres de son personnel et éviter tout dommage ou perte matérielle de ses actifs.

Cet objectif ne saurait être atteint sans la participation active de tous les employés, tant cadres que syndiqués, car la prévention des accidents et des pertes matérielles est une responsabilité qui incombe à chacun d'entre nous.

Le Service s'engage également à ce que ce principe soit respecté à tous les niveaux de direction dans la gestion de la sécurité du travail. Il doit endosser ce principe de façon non équivoque en le plaçant bien en vue et en le portant à la connaissance du personnel.

La sécurité de tous les employés est une responsabilité majeure de tous les niveaux de la direction. Chaque description de tâche doit contenir un énoncé précis des responsabilités du poste dans le domaine de la sécurité du travail.

Le Service de la sûreté et des incendies doit être géré de façon telle que la sécurité ait une importance égale aux opérations, la qualité, les coûts et la gestion du personnel.

Toutes les opérations doivent être accomplies avec les précautions appropriées. Le personnel cadre, quelle que soit sa sphère d'activités, doit mettre tout en oeuvre pour instaurer ou maintenir des conditions sûres de travail.

L'évaluation du rendement doit, selon le poste occupé, tenir compte des efforts et de l'attitude en sécurité. La rémunération au rendement doit considérer la dimension sécurité.

Le directeur de la sûreté et chaque niveau de gestion, le chef du Service des incendies, l'officier de détachement et le sergent de garde doivent donner l'exemple en matière de sécurité et établir le contrôle nécessaire pour que soient poursuivis avec rigueur les programmes de détection.

Nous comptons sur la collaboration de tous pour faire de la prévention des accidents et du contrôle des pertes, un mode de vie."

2.3.4.3 Règlements généraux de sécurité - Division des Services régionaux

Plus concrètement, compte tenu de cette volonté des dirigeants, laquelle est guidée par des énoncés de principe, nous croyons impératif, afin de saisir toute la teneur de la philosophie de l'organisation, de reproduire les règlements généraux de sécurité tels qu'émis en 1987 par le vice-président régional de la division des Services régionaux.

1. Rapporter immédiatement à votre supérieur tout accident/incident, conditions et actions dangereuses.

2. Respecter les procédures et directives dans l'exécution du travail.

3. Se conformer à tout règlement spécifique de sécurité, respecter les pancartes et pictogrammes.

4. Se conformer au guide de la circulation du Complexe Jonquière.

5. Porter l'équipement de protection individuel lorsque requis et le garder en bon état.

6. Garder votre lieu de travail propre et en bon ordre, laisser les voies d'accès libres de tout encombrement.

7. Etre en état de travailler. Il est interdit de se présenter au travail sous l'influence ou en possession d'alcool ou de narcotiques.

8. Les seuls produits potentiellement toxiques ou dangereux utilisés sont ceux autorisés au préalable par le supérieur immédiat et le contrôleur des produits toxiques. Aucun produit en contenant aérosol ne doit être utilisé, à moins d'être dûment autorisé.

9. Utiliser seulement l'outil ou l'équipement autorisé pour la réalisation d'un travail.

10. Toute personne utilisant un véhicule loué par ou appartenant à la Société, à l'exception des véhicules prioritaires (sûreté, incendie, ambulance), doit arrêter le moteur avant de descendre du véhicule. Dans tous les cas, il est obligatoire d'appliquer le frein à main, et dans les pentes, de braquer les roues du véhicule vers la chaîne de trottoir, avant de descendre d'un véhicule.

11. Se conformer aux procédures d'évacuation prévues au plan des mesures d'urgence.

Conclusion: Nous venons d'élaborer dans les textes qui précédent la description des structures, l'organigramme, les rôles et responsabilités administratives, ainsi que les politiques opérationnelles et règlements de l'organisation. La complexité de la structure et de l'organigramme de Sécal et de la division des Services régionaux, de même que la difficulté à vraiment saisir le rôle et la mission des Services régionaux nous ont amené à décrire les rôles et responsabilités administratives, de même que les politiques opérationnelles et règlements. Tout au cours de l'exercice, nous avons senti une cohérence et une implication mutuelle, tant de la part du vice-président régional que de la direction des services constitutifs. Compte tenu que cette philosophie administrative semble homogène, nous croyons important de ramener cela dans les faits en regardant les objectifs 1987 du vice-président régional et les objectifs de chaque service.

2.3.5 Objectifs- Santé sécurité du travail 1987

2.3.5.1 Objectifs corporatifs

Nous reproduisons les objectifs corporatifs qui sont émis par le président de Sécal dans le document "Objectifs 1987" et qui s'appliquent à toutes les usines gérées par Sécal au Canada.

1. Le programme de sécurité de chaque usine doit inclure les activités de prévention selon le chapitre 4 de la politique Sécal en sécurité du travail.

La mesure commune utilisée pour suivre le progrès vers l'objectif de conformité est le système internationnal d'évaluation en sécurité S.I.E.S.

Le rythme de progression visé, tant dans le nombre que dans la qualité des activités, est un niveau d'excellence 4, tôt en 1987.

2. Intégrer la performance en sécurité dans l'évaluation de tout le personnel cadre et refléter cette évaluation dans l'administration salariale.

3. Souligner par des gestes personnels d'engagement l'importance mise sur la sécurité.

4. Réduire les taux de fréquence et de gravité (fréquence inférieure à 6 et gravité inférieure à 90). Pour les Services régionaux, la fréquence et la gravité sont zéro.

5. L'identification et l'analyse des incidents à potentiel de blessures et/ou dommages matériels élevés ou répétitifs doivent être la base d'une approche préventive plutôt que curative à la sécurité et contrôle des pertes. Chaque usine doit, en 1987, augmenter le nombre des incidents rapportés pour que leur nombre se rapproche le plus possible du nombre de tels incidents qui surviennent en milieu de travail.

2.3.5.2 Objectifs de la division des Services régionaux

A partir des objectifs émis par Sécal, le vice-président régional produit ses objectifs pour la division des Services

régionaux. Il faut comprendre que lorsque le président de Sécal parle d'une "usine", le vice-président régional traduit cette appellation par "division des Services régionaux". Cette analogie n'est vraisemblablement pas vérifiée mais peut quand même s'appliquer pour les besoins de la cause. Voici donc la reproduction des objectifs de la division:

1. Assurer l'intégration du programme cadre de sécurité santé et du programme de prévention en un seul programme paritaire.
2. Réaliser au moins une évaluation complète des secteurs critiques des Services régionaux.
- (*)
3. Réaliser à une fréquence appropriée les évaluations d'efficacité des principaux éléments du programme.
4. Assurer une information continue sur les résultats du programme de prévention.

(*) Secteur critique: Endroit de travail comportant des risques élevés la santé et la sécurité des travailleurs.

2.3.5.3 Objectifs de chaque service constitutif

Le vice-président régional parle de quatre (4) objectifs distincts pour l'année 1987. A partir de ces objectifs qui sont, en fait, des objectifs stratégiques pour les services, voyons comment chaque service va s'ajuster en fonction de sa mission et de son rôle spécifique.

2.3.5.3.1 Immobilier

Le service immobilier utilise trois (3) catégories de travailleurs, soit:

1. Des cadres;
2. Des employés syndiqués à la semaine;
3. Des employés syndiqués à l'heure.

Considérant la nature du travail ainsi que les catégories de travailleurs, nous pouvons considérer que le service immobilier se situe en fonction d'un secteur critique. Les objectifs sont les suivants:

1. Consolider les activités déjà en place en matière de prévention santé et sécurité du travail.
2. Implanter de nouvelles activités en santé/sécurité du travail.

3. Fournir un plan d'actions qui tient compte des recommandations de l'audition 1986 (S.I.E.S.)

2.3.5.3.2 Sûreté et incendies

Deux (2) catégories de travailleurs se retrouvent à cet endroit, soient des employés cadres et des employés syndiqués à l'heure. Considérant la nature même du travail, soit de policier et de pompier, il apparaît que ce service peut être considéré comme un secteur critique. L'objectif du service en santé sécurité est:

"Ajuster l'ensemble de nos programmes de prévention et de contingence pour atteindre "5 étoiles" et contribuer à l'atteinte des cibles des installations."

2.3.5.3.3 Médical

Le service médical emploie pour la réalisation de ses activités du personnel cadre, du personnel syndiqué à la semaine et quelques travailleurs (4 concierges-ambulanciers) syndiqués à la semaine (employés de bureau). Considérant que plusieurs activités comportent des risques élevés tels conduite de l'ambulance, porter secours à des malades dans les usines mêmes, transporter des blessés, etc., nous catégorisons ce service comme étant un secteur critique de l'organisation. Les objectifs du service sont les suivants:

1. Atteindre quatre étoiles au cours de l'année.
2. Identifier les besoins de formation spécifiques.
3. Analyse des tâches critiques à réviser paritairement et information à communiquer aux employés.

4. Continuer formation des employés.

5. Clarifier davantage le rôle des intervenants dans le plan des mesures d'urgence.

2.3.5.3.4 Approvisionnement

Le service d'approvisionnement s'acquitte de ses tâches avec deux (2) catégories d'employés, soient des cadres et des employés syndiqués à la semaine (employés de bureau). Nous ne croyons pas, de par la nature même des tâches effectuées, que ce service soit un secteur critique. Les objectifs du service d'approvisionnement sont reproduits ainsi:

1. Nous continuerons à porter une attention constante à la prévention des accidents et à la santé des employés et nous nous assurerons que les lieux de travail sont salubres et exempts de dangers.

2. Nous nous assurerons également que tous nos employés soient au courant des dangers inhérents à leur milieu de travail et que les règles de sécurité soient toujours observées.

3. Nous continuerons d'apporter une contribution particulière en ce qui concerne l'élément 14: "Contrôle des achats".

4. Nous continuerons à développer les éléments qui sont déjà implantés et nous implanterons les éléments suivants:

- Analyse fonction/tâche
- Formation du personnel

- Contrôle service santé
- Communications personnelles
- Embauche et placement

5. Nous ferons une auto-évaluation au cours du 3^e trimestre.

6. Nous aurons des réunions avec tous nos employés et nous ferons des inspections planifiées à un rythme de 3/an.

7. Le comité de gestion des services de l'Approvisionnement tiendra deux (2) réunions au cours de l'année pour revoir l'ensemble des dossiers de sécurité.

8. Le suivi des accidents/incidents continuera de faire partie de l'agenda de nos réunions hebdomadaires.

9. Nos cibles pour 1987 sont comme suit:

- Accident, perte de temps + A.R. = 0
- Fréquence = 0
- Gravité = 0
- Quasi-accident = 0

2.3.5.3.5 Contrôleur

Le service du contrôleur utilise, comme le service de l'approvisionnement, du personnel cadre et du personnel syndiqué à la semaine (employés de bureau). Nous ne prétendons pas que ce service soit un secteur critique de la division des Services régionaux au niveau des risques du travail. Les objectifs du service sont:

1. Effectuer des inspections planifiées à tous les trimestres dans tous les secteurs.

2. Participer au développement du programme cadre SR et préparer les programmes spécifiques du groupe contrôleur en santé/sécurité.

3. Diffuser les règlements de sécurité et veiller à leur observance.

4. Tenir des réunions de groupe à tous les trimestres dont l'un des sujets traite de sécurité-santé.

5. Faire l'inventaire des équipements de protection individuelle et des tâches critiques.

6. Mettre en place une procédure d'information aux consultants concernant la sécurité-santé.

7. Evaluer la situation actuelle -vs- les exigences du niveau 3^e degré d'excellence, compte tenu des particularités du travail de bureau.

8. Etablir un plan d'action.

9. Atteindre le niveau 3^e degré d'excellence T3-87.

2.3.5.3.6 Affaires publiques

1. Communiquer des progrès et impacts positifs du programme de prévention de l'entreprise.

2. Contribuer à améliorer et à faire connaître les standards de prévention en milieu de sécurité et d'hygiène industrielle.

3. Assurer une liaison continue entre le lingot et divers comités de santé et de sécurité.

4. Tenir deux réunions de sécurité.

5. Tenir deux inspections de sécurité.

2.3.5.3.7 Relations industrielles

Le service des relations industrielles n'utilise que du personnel cadre et ses activités ne peuvent être interprétées comme faisant partie du secteur critique. Les objectifs retrouvés en santé sécurité du travail sont les suivants:

1. Assurer l'intégration du programme cadre de santé sécurité et du programme de prévention en un seul programme paritaire.

2. Réaliser au moins une évaluation complète des secteurs critiques des Services régionaux.

3. Réaliser à une fréquence appropriée les évaluations d'efficacité des principaux éléments du programme.

4. Assurer une information continue sur les résultats du programme de prévention.

Conclusion: Le vice-président régional, dans la publication des objectifs pour la division des Services régionaux (3), qualifie les services au niveau de la potentialité des risques du travail. L'expression utilisée est "secteur critique". Malgré qu'aucune définition écrite n'ait été retrouvée sur cette expression, nous l'avons traduite et validée avec le conseiller en personnel, laquelle est interprétée ainsi: "Endroit de travail comportant des risques élevés pour la santé et la sécurité des travailleurs".

Nous constatons d'une part qu'à la lecture des objectifs, certains services que nous avons identifié comme secteur non-critique ont fixé des objectifs très élevés à atteindre; tandis que, d'autre part, des services que nous avons identifié comme secteur critique n'ont pas d'objectif cible considéré comme élevé en fonction des objectifs de la division des Services régionaux .

Cette différenciation nous permet de constater qu'il y a une incompréhension au niveau de certains services constitutifs quant à leur rôle en santé et sécurité du travail, mais qu'ils essaient tout de même de s'adapter à l'ensemble des objectifs émis par la direction générale. A la fin de l'année, cette dernière ne procède pas à un audit dans ces services non considérés comme secteur critique et, de ce fait, les services ont de la difficulté à se situer dans l'efficience du programme. Ceci a pour effet de créer un genre de démotivation pour ces services.

Maintenant que nous venons de faire une comparaison sommaire des objectifs de la division des Services régionaux avec ceux des services, voyons comment le comité de santé et de sécurité planifie ses objectifs.

2.3.5.4 Comité santé et de la sécurité du travail

On sait que cinq (5) personnes de la direction ainsi que cinq (5) travailleurs font partie de quatre (4) services différents. Ces personnes soumettent des objectifs au niveau de la revision et de l'élaboration du programme de prévention. Les objectifs sont les suivants:

1. Reviser le programme d'adaptation aux normes:

- Inspections complétées

- Plan d'action de conformité à venir

2. Elaborer un programme de prévention paritaire.

S'entendre sur la façon de réaliser les activités de prévention:

- Analyse des risques de travail
- Enquête d'accident
- Inspection
- Réunion de groupe
- Formation du personnel
- Observation du travail
- Plan des mesures d'urgence
- Equipement de protection individuelle

3. Diffuser le programme de prévention

2.3.5.5 Synthèse au niveau des objectifs

Les objectifs soumis par la direction de Sécal mentionnent "usine" comme identification des unités de production. Dans ses objectifs, le vice-président régional qualifie les services par l'expression "secteur critique".

Le comité de santé et de sécurité des Services régionaux fixe des objectifs en fonction du programme de prévention. Nous retrouvons des difficultés d'interprétation pour chacun de ces paliers de l'organisation. Pour nous, les questions qui demeurent en suspend sont les suivantes:

- Comment la division des Services régionaux se compare-t-elle à une usine?

- Quels services, et en fonction de quels critères peut-on décrire l'expression utilisée par le vice-président régional: "secteur critique"?

- Le comité de santé et de sécurité des Services régionaux devrait-il avoir seulement une préoccupation versus le programme de prévention en santé et sécurité du travail?

2.4 DESCRIPTION DU PROCESSUS

Maintenant que nous connaissons mieux la structure de l'organisation, nous tentons d'éclaircir le processus de gestion en santé et sécurité du travail dans les Services régionaux. Tenant compte que nous nous intéressons au système manageriel, les flux d'information seront utilisés.

2.4.1 Système général de gestion

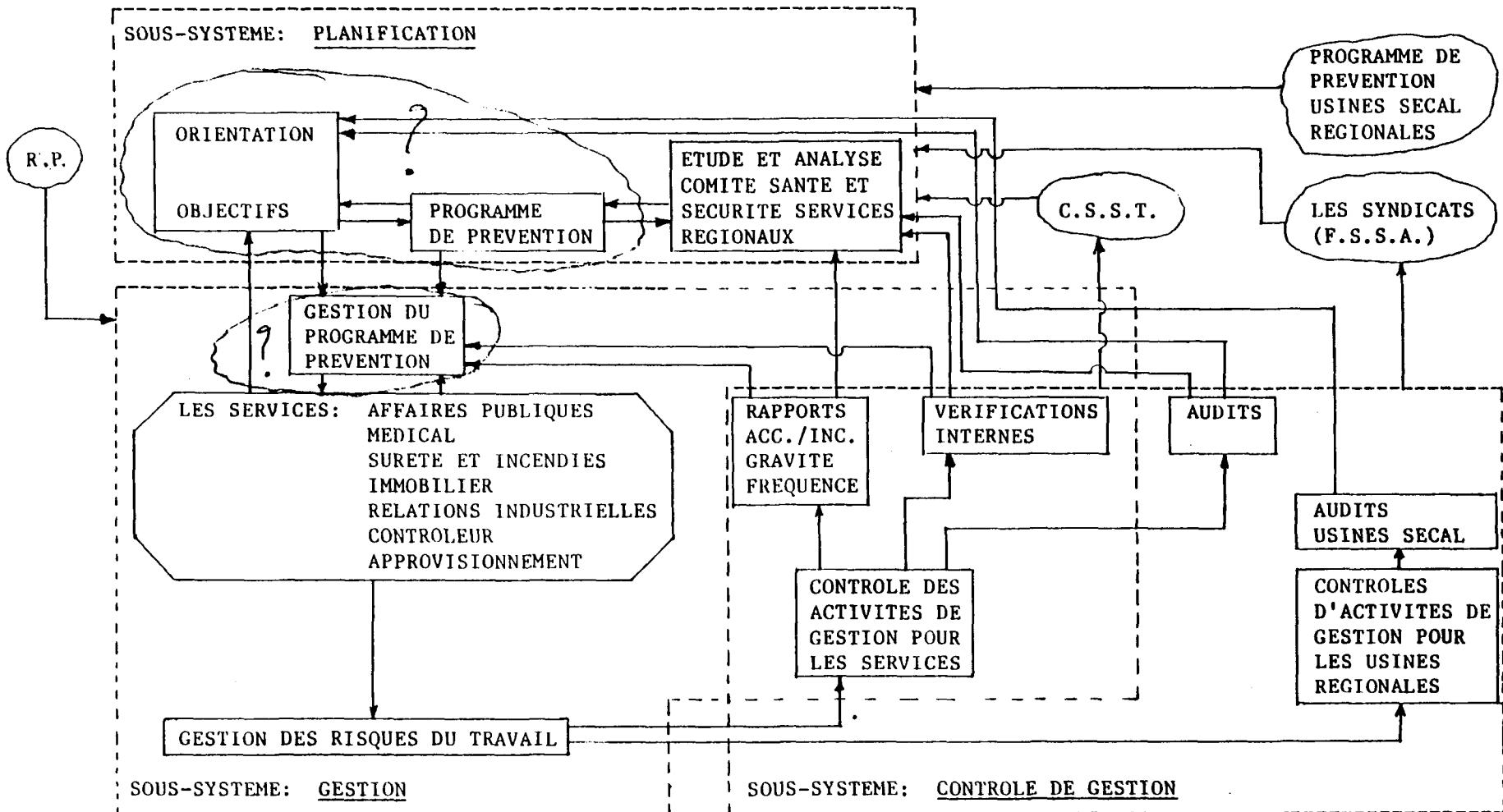
La gestion de la santé et de la sécurité du travail dans la division des Services régionaux se fait à l'aide de trois (3) sous-systèmes distincts. Ce sont le sous-système de planification, le sous-système de gestion et le sous-système contrôle de gestion, lesquels sont retrouvés au tableau 10 (Système général gestion santé sécurité du travail).

Le premier, soit le sous-système de planification, est en relation directe avec les deux (2) autres systèmes et également avec l'environnement.

Le deuxième sous-système est celui de la gestion. Il est administré par la direction de chacun des services. Les intervenants provenant de l'environnement ont peu d'effet, si ce n'est de l'influence du représentant à la prévention.

Le troisième sous-système est celui du contrôle de gestion. Ce dernier s'intéresse plus spécifiquement à mesurer les niveaux de réalisation des activités de gestion du sous-système de gestion. Ses contacts avec l'environnement sont en fonction de fournir des informations relatives aux résultats obtenus lors de l'exercice de contrôle.

TABLEAU 10
SYSTEME GENERAL
GESTION SANTE SECURITE DU TRAVAIL



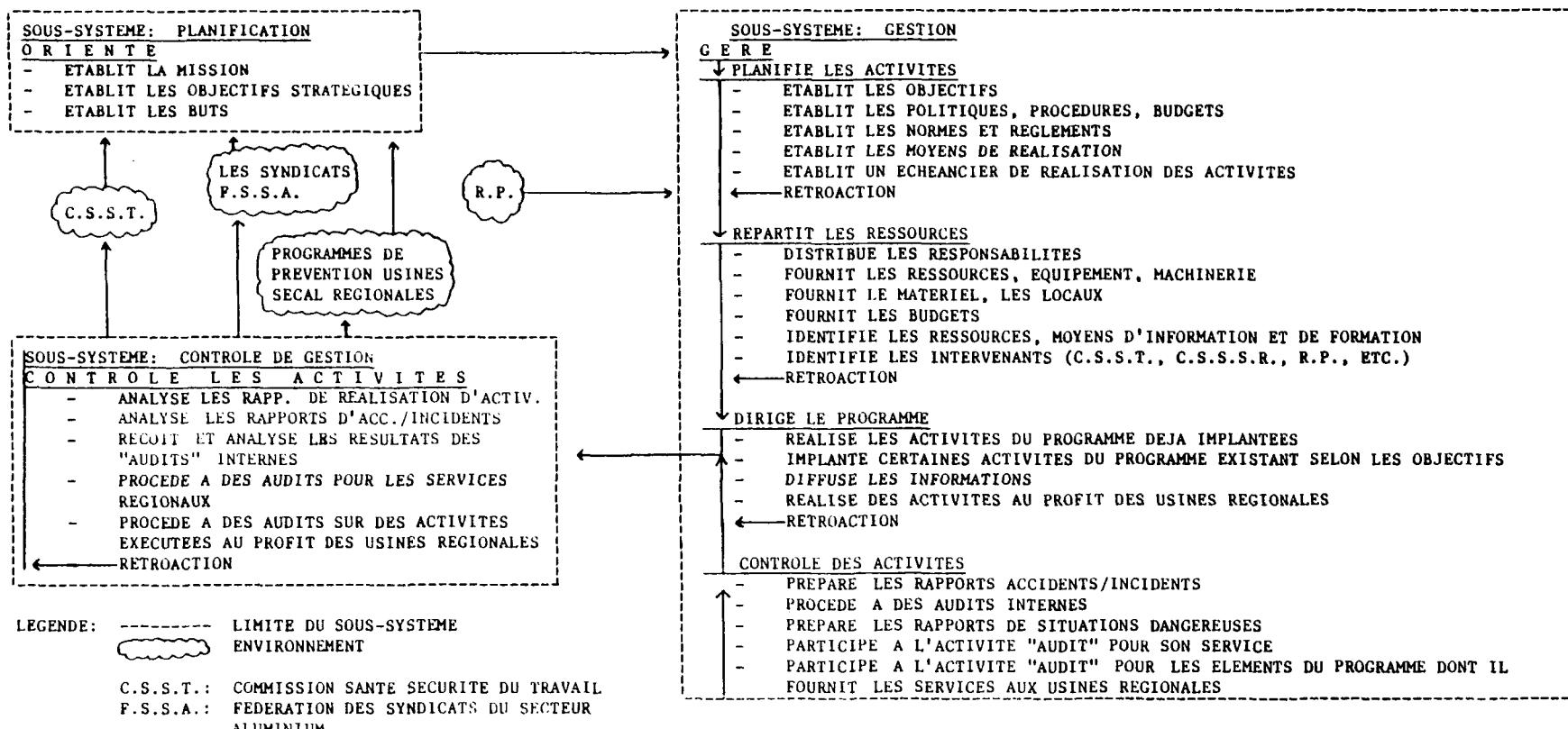
Ces trois (3) sous-systèmes de gestion sont, somme toute, interdépendants l'un de l'autre. Voyons de plus près les activités de ce système de gestion en se référant au tableau #10, le système global des activités de gestion.

2.4.2 Système global des activités de gestion

Le système global des activités de gestion est tiré du système général de la gestion de la santé et de la sécurité du travail. A l'intérieur de chacun des sous-systèmes, nous identifions les activités les plus pertinentes exécutées lors de la gestion du sous-système, lesquelles sont retrouvées au tableau 11, système global des activités de gestion en santé sécurité du travail.

TABLEAU 11

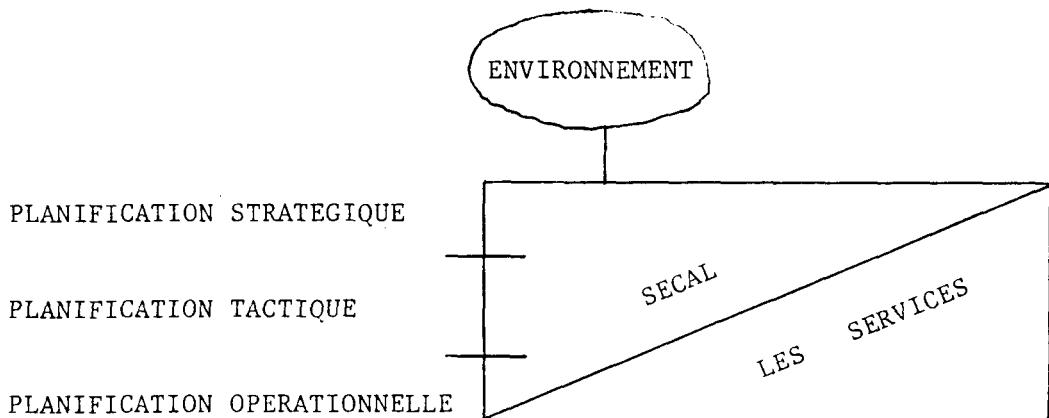
SYSTEME GLOBAL DES ACTIVITES DE GESTION EN SANTE SECURITE DU TRAVAIL



2.4.2.1 Sous-système planification

Soulignons que le sous-système planification tient compte de la planification de l'organisation. Sécal, par l'entremise du vice-président régional, procède à l'établissement de la planification stratégique en matière de santé et de sécurité du travail.

Rappelons-nous tout de même, à ce niveau, les interventions de l'environnement et des services constitutifs dans le déroulement de l'activité planification. Le graphique ci-dessous nous montre la répartition de l'implication de Sécal et de celle des services.



On remarque le rôle prédominant de Sécal dans cette activité "Planification". Toutefois, les intervenants, soient les services et ceux du milieu environnemental, n'ont pas nécessairement la même vision des objectifs et, par conséquent, ne poursuivent pas les mêmes orientations et mêmes buts. Considérant la divergence des différents groupes Sécal, chacun des services, les trois (3) syndicats, le comité de santé et de sécurité du travail, il y a connotation différente sur la nature des objectifs stratégiques. Cette problématique est existante mais toutefois difficilement perceptible, car on évite les discussions avec tous les intervenants à ce stade.

2.4.2.2 Sous-système de gestion

Le mandat du sous-système de gestion est de gérer les activités du programme de prévention en santé et sécurité du travail. Cette responsabilité est confiée à la direction de chaque service. Les principales activités de gestion sont de planifier les activités, de répartir les ressources de diriger et contrôler le programme.

Chaque service a une mission, un rôle et des activités spécifiques. Certains services n'ont à leur emploi que des employés cadres, d'autres n'ont que des employés cadres et des employés de bureau, tandis que d'autres ont des employés cadres, des employés de bureau et des employés à l'heure. De par la nature de leurs opérations régulières, certains services ont de la difficulté à identifier le niveau de gestion à apporter au programme de prévention en santé et sécurité du travail. Cette problématique est ressentie à travers les autres services qui appliquent différemment le programme de prévention.

2.4.2.3 Sous-système contrôle de gestion

Le sous-système contrôle de gestion se doit d'évaluer les divers niveaux de réalisation des activités du programme de prévention. Nous pouvons identifier deux (2) groupes distincts de contrôle. Un premier groupe de contrôle évalue les activités du programme de prévention à l'intérieur d'un ou des service(s) de la division des Services régionaux. Un deuxième groupe évalue des activités spécifiques du programme de prévention réalisées à l'intérieur d'un service spécifique de la division des Services régionaux au profit d'une ou de plusieurs usines régionales sous la responsabilité de gestion de Sécal.

Pour ce qui est des activités de contrôle propre à chaque service de la division des Services régionaux, le contrôle s'effectue à partir des activités réalisées dans le sous-système gestion. Les moyens de contrôle sont en fonction des résultats de gestion obtenus et l'on compile dans un premier temps provenant de faits tangibles. Pour ce qui est des "audits", on utilise comme moyen de contrôle le programme S.I.E.S. Ce programme a été, jusqu'à ce jour, utilisé dans deux (2) des sept (7) services de la division des Services régionaux.

Pour ce qui est de l'évaluation d'activités spécifiques réalisées pour l'une ou l'autre des usines régionales, le moyen d'analyse utilisé est également le programme S.I.E.S.

Tous les résultats obtenus lors d'évaluations ou de contrôles de gestion sont soumis à la direction générale et aux différents services constitutifs. Egalement, les intervenants considérés comme environnement sont peu ou pas informés.

Plusieurs problèmes peuvent être dégagés du sous-système contrôle de gestion. Nous tentons d'en nommer quelques-uns:

- Les administrateurs de services n'ayant pas été évalués par le programme (S.I.E.S.) ont de la difficulté à se situer, par rapport au niveau d'excellence réalisé à ce jour, dans la réalisation d'activités du programme de prévention.
- Les intervenants considérés dans l'environnement y incluant le comité de santé et de sécurité des Services Régionaux, si informés, ne sont pas invités à commenter les résultats.
- La direction de quelques services ne voit pas le besoin d'implanter un programme de prévention, d'où l'impossibilité d'évaluer l'évolution de l'implantation ou de la gestion du programme de prévention.

- On ne possède pas tous les outils (tableaux, etc.) et toutes les méthodes de contrôle pour procéder dans les services à une vérification interne du programme de prévention.

2.5 DESCRIPTION DES RESSOURCES

Nous regarderons la description des ressources sous quatre (4) aspects, soient les ressources humaines, les ressources physiques, les ressources financières et les ressources technologiques.

2.5.1 Ressources humaines

Rappelons-nous que les sept (7) services de la division des Services régionaux ont une vocation, un rôle et des responsabilités spécifiques. A l'intérieur du service des relations de travail et du service des affaires publiques, on ne retrouve que des employés cadres. Dans les services d'approvisionnement et du contrôleur, on retrouve des employés cadres et des employés de bureau (employés à la semaine). Dans les services sûreté et incendies, médical et immobilier, on retrouve des employés cadres, des employés de bureau (employés à la semaine) et des employés à l'heure. Parmi les employés à l'heure, on reconnaît deux (2) syndicats différents. Les employés à l'heure à la sûreté ont leur propre accréditation syndicale (une quarantaine d'employés) affiliés à la F.S.S.A. (Fédération des Syndicats du Secteur Aluminium). L'autre groupe d'employés à l'heure est représenté par le même syndicat qui représente la majorité des employés à l'heure du complexe Jonquière, les usines regroupées à l'intérieur du complexe Jonquière, tandis que les employés à la semaine ont leur propre affiliation syndicale. Notons que tous ces syndicats sont également affiliés à la F.S.S.A.

Le programme de prévention en santé et sécurité est implanté dans la division des Services régionaux pour les travailleurs. La législation provinciale stipule des droits et obligations pour le

travailleur et la direction dans la gestion du programme de prévention. L'organisation syndicale ne permet pas au travailleur de jouer un rôle de participant dans la gestion du programme de prévention, ce qui a pour effet de créer un désintérêt pour le travailleur en plus de ne pas satisfaire aux exigences légales.

2.5.1.1 Direction des services

La direction de chaque service se compose généralement du directeur ou surintendant, de superviseurs de 2e niveau et du supérieur immédiat. Notons que le directeur ou surintendant de chaque service fait partie du comité de gestion de la division des Services régionaux. Chaque employé occupant un poste syndiqué ou un poste cadre dans l'un ou l'autre des services constitutifs possède une description de sa tâche (voir en annexe 1 un exemplaire de description de tâche).

Le directeur du service médical est un médecin, le directeur du service de la sûreté et incendies est un militaire formé dans le domaine policier, le surintendant du service du contrôleur est un comptable, le directeur des affaires publiques est un économiste, le directeur du personnel a une formation de pédagogue, tandis que le directeur du service immobilier est un ingénieur.

Autant de spécialistes au niveau de chaque direction de services constitutifs ayant chacun sa propre conception de la prévention ont à appliquer un programme de prévention, en santé et sécurité du travail, lequel se veut quasi intégral pour l'ensemble des services. Dû à leur vocation propre, des services prétendent qu'ils ne devraient appliquer que certaines activités du programme, tandis que d'autres sont consentants sans être motivés à appliquer l'ensemble des éléments. Cette problématique, associée à celle où la direction des Services régionaux croit que les "audits" en santé sécurité du travail ne devraient pas être faits dans l'ensemble des services,

démotive d'autant la direction des services et justifie la non-action dans la réalisation d'activités en santé sécurité.

2.5.1.2 Intervenants

Certaines personnes ou certains groupes ont des rôles d'intervention à jouer dans l'organisation et ce sont: le coordonnateur en santé sécurité du travail et le comité de santé et de sécurité des Services régionaux.

2.5.1.2.1 Coordonnateur en santé sécurité

Dans la division des Services régionaux, il n'existe pas de personne ayant le titre de coordonnateur en santé sécurité du travail. Le coordonnateur du personnel joue ce rôle. Toutefois, après examen de la description de tâche de ce dernier, nous n'y retrouvons aucune mention où le conseiller en personnel se doit de coordonner les activités en santé sécurité du travail. Ce rôle de coordonnateur en santé sécurité du travail est exercé à partir de mandats oraux traduits par le vice président régional. Cette problématique affecte tout le concept de la gestion de l'activité et laisse toute liberté aux services d'exercer à leur guise l'évolution de leur dossier respectif en santé et sécurité du travail.

2.5.1.2.2 Comité de sécurité de la division des Services régionaux

Ce comité a redéfini son rôle il y a quelques mois. Ce groupe s'attend à exécuter les activités qui lui sont confiées par la loi. Certains membres du côté patronal faisant partie de ce comité proposent même de lui voir jouer un rôle de surveillant des normes directives et procédures, tandis que d'autres ont de la difficulté à cheminer dans cette voie. Pour les membres représentant la partie syndicale, on évite de parler de "contrôle", de peur que cela entraîne certaines représailles chez les travailleurs.

2.5.2 Ressources physiques

On entend par ressources physiques le matériel promotionnel, films, photos, pamphlets et tout autre matériel didactique servant à la promotion de la santé et à la sécurité du travail. La direction des Services régionaux ainsi que la direction des services, ne ménagent ni temps ni efforts afin de fournir ces équipements et matériaux. De plus, la direction met à la disposition des travailleurs salles de réunion, salles de travail favorisant les travailleurs qui ont à se rencontrer pour parler de la santé et de la sécurité du travail.

2.5.3 Ressources financières

La direction de la division des Services régionaux fournit à chaque service constitutif les budgets pour la formation du personnel de direction de chaque service. De plus, elle défraie les honoraires de consultants pour des mandats spéciaux en santé sécurité du travail.

La direction de chaque service possède les budgets nécessaires, pour l'implantation des activités du programme et pour la formation du personnel. Elle s'approprie également les budgets pour défrayer les dépenses dues à l'implantation ou à la gestion des activités du programme de prévention.

2.5.4 Ressources technologiques

La gestion du système de prévention de la santé et de la sécurité dans la division des Services régionaux se fait manuellement à l'aide de formulaires, d'aide-mémoire ou autres. Nous ne retrouvons aucun programme informatique pour contrôler la gestion de ces activités. On retrouve à l'intérieur de quelques services plusieurs départements dont la fréquence de réalisation de certaines activités

est différente d'un département à l'autre. La gestion de la sécurité sous forme mécanisée est obligatoire et doit être perçue comme telle si l'on veut gérer efficacement nos programmes de prévention.

2.5.5 Programme de prévention, une ressource

Dans l'élaboration des ressources, nous croyons important de parler du programme de prévention en santé et sécurité du travail comme ressource. En effet, les services ont à gérer le programme de prévention s'appliquant dans la division des Services régionaux. Le programme de prévention en santé sécurité du travail utilisé dans les Services régionaux s'intitule "programme cadre en santé/sécurité, contrôle des pertes". Ce programme a été conçu de façon unilatérale par la direction. Or, la loi stipule qu'un programme de prévention doit être conçu avec la participation des travailleurs. Le comité de santé et de sécurité des Services régionaux a proposé de construire un programme de prévention de façon bi-partite, ce qui fut accepté par la direction de la division des Services régionaux et est en cours d'élaboration. Vous retrouverez à l'annexe 3, le contenu du programme de prévention en santé et sécurité du travail, de la division des Services régionaux.

2.6 CLIMAT ORGANISATIONNEL

La division des Services régionaux compte environ 300 personnes regroupées à l'intérieur de sept (7) services autonomes et distincts. Il ne s'agit donc pas, considérant cette complexité, de faire une analyse psycho-sociologique des principaux intervenants dans une situation problématique, mais plutôt d'inter-relier les dimensions humaines et structurelles que nous privilégions. De ce fait, nous traiterons de:

- relation entre les structures et les activités;
- relation entre les différents types d'intervenants;

- relations de travail;
- style de gestion.

2.6.1 Relation entre les structures et les activités

Nous considérons deux (2) structures, soit celle patronale et celle syndicale. La structure patronale comprend la direction de la division des Services régionaux et la direction des services constitutifs. La structure syndicale comprend trois (3) syndicats, tous affiliés à la F.S.S.A. Lorsque nous parlons de structure syndicale, nous identifions le vice-président de la zone syndicale, les agents de grief, les membres représentant la partie syndicale du comité de santé et de sécurité du travail, ainsi que les deux (2) représentants à la prévention.

Les relations entre les structures sont considérées comme bonnes, faisant abstraction à certains problèmes inter-individus appartenant à l'une ou l'autre structure. Pour ce qui est des relations entre les structures et les activités du programme de prévention, certains problèmes existent dans des services, notamment au niveau de l'ingérence syndicale dans la gestion des activités du programme de prévention. Certains cadres n'ont pas l'habitude de voir gérer la partie syndicale et l'acceptent mal et, vice versa, la partie syndicale se sent rejetée et conteste cette attitude.

2.6.2 Relation entre les différents types d'intervenants

Certains dirigeants cadres ont de la difficulté à accepter que le représentant à la prévention consacre du temps, soit à étudier des dossiers faisant partie des activités du représentant à la prévention, ou encore des activités du programme de prévention. Le même phénomène se produit lorsque le comité de santé et de sécurité de la division des Services régionaux élabore certaines activités le

rendant comme surveillant, promoteur ou même coordonnateur de certaines activités.

Les qualités personnelles des deux (2) représentants à la prévention, leur désir d'implication dans le domaine, leur formation académique et le milieu de travail dont ils font partie, leurs expériences personnelles créent des divergences de points de vue sur certains sujets, ce qui amène à retarder ou même empêcher la réalisation d'activités dans le domaine de la santé et sécurité du travail. La direction des Services régionaux a le désir et s'est donné comme mandat l'implantation et la gestion d'un programme de prévention en santé et sécurité du travail et ce, de façon bi-partite. Cette décision n'est tout de même pas acceptée d'emblée par la direction de certains services.

2.6.3 Relations de travail

Il est évident que les relations de travail dans tous les services ne sont pas les mêmes. Règle générale, nous pouvons dire que les relations de travail peuvent être considérées de passables à très bonnes pour l'ensemble des services. Nous serions portés à mentionner, sous toute réserve toutefois, que les relations de travail pourraient être améliorées au service de la sûreté et incendies et au service médical.

2.6.4 Style de gestion

La direction des Services régionaux semble utiliser un style de gestion communicatif et participatif. Beaucoup d'informations circulent et le vice-président régional prône la communication dans les services constitutifs. Considérant les sept (7) services, leur vocation respective ainsi que le personnel de

direction affecté à chacun de ces services, nous pouvons identifier une place pour une augmentation de la communication dans certains services. Ces services utilisent plutôt un style de gestion autoritaire et non participatif.

2.7 INDICES PROBLEMATIQUES

Dans le présent chapitre, afin d'avoir une image riche de l'organisation, nous avons procédé à l'examen de l'environnement, de la structure des Services régionaux par rapport à l'organisation Alcan, des rôles et responsabilités administratives, des politiques opérationnelles et des objectifs, du processus de gestion et, enfin, de la description des ressources. Afin de mieux se situer et d'être capable de profiter de cette information, nous croyons qu'il est essentiel de faire une synthèse de l'ensemble. Pour ce faire, nous réfléchirons sur les indices problématiques que nous avons relevés.

1. Structure organisationnelle

Le modèle de structure organisationnelle de la division des Services régionaux est unique dans l'organisation Alcan. Ce modèle s'est ajusté aux besoins de l'organisation au fur et à mesure de ses quelques années de vécu. Toutefois, il s'avère complexe et peu de membres du personnel faisant partie de la division des Services régionaux ou de d'autres groupes le comprennent bien. D'autre part, les groupes fonctionnels de Sécal tels: trésorerie, contrôleur et personnel, ne délèguent à la division des Services régionaux, pour fin de réalisation, qu'une partie de leurs activités à exécuter au Saguenay Lac St-Jean, compliquant d'autant la compréhension de la relation groupe fonctionnel de Sécal et Services régionaux. Considérant l'hétérogénéité des services au niveau des tâches à exécuter, de même que de la spécialisation et du milieu de provenance des dirigeants, il est difficile de retrouver une philosophie de pensée homogène dans la division des Services régionaux.

Les considérations suivantes en découlent:

- Difficulté pour les services de s'ajuster aux objectifs stratégiques des Services régionaux, tant au niveau de réalisations d'activités du programme de prévention que des résultats à atteindre
- La direction des Services régionaux émet des objectifs en santé sécurité en fonction des services à "secteurs critiques". Cette dénomination n'est pas définie et certains services l'interprètent en fonction des risques inhérents aux diverses tâches à exécuter dans leur service, tandis que d'autres se réfèrent à la vitalité des services rendus aux usines régionales.
- Certains services exigent d'être évalués (au moyen d'audit) afin de pouvoir mieux connaître leur efficience d'application du programme de prévention.

2. Implication du personnel

Difficulté de retrouver une cohérence entre les intervenants dans le domaine de la santé et de la sécurité, la direction des services et les travailleurs.

- Le comité de santé et de sécurité des Services régionaux, de même que les représentants à la prévention sont peu impliqués dans le déroulement des activités du programme de prévention. Plusieurs dirigeants de services ont de la difficulté à accepter que ces derniers prennent des décisions qui étaient autrefois sous la juridiction du personnel cadre.
- Le coordonnateur en personnel joue le rôle de coordonnateur en santé sécurité du travail sans spécificité précise. Dans la description de tâche du poste "coordonnateur en personnel" (copie annexe 1), on retrouve dans "nature et portée de la fonction":

"Doit fournir un support à l'équipe de direction des Services régionaux, tant au niveau des relations avec les cadres de la santé/sécurité, des relations de travail."

- Ce rôle de coordonnateur du programme de santé et de sécurité du travail joué par le conseiller en personnel semble être exercé en fonction de responsabilités implicites au poste de conseiller en personnel, et ce dernier n'a aucun pouvoir sur l'application du programme de prévention.

- Les travailleurs doivent être impliqués dans la réalisation des activités du programme. Le programme d'évaluation des activités (S.I.E.S.) exige la participation des travailleurs pour la réalisation des activités du programme. La législation provinciale stipule également devoirs, droits et obligation des travailleurs dans le cadre de la santé et sécurité du travail.

- La législation provinciale n'a pas les mêmes exigences pour tous les groupes de travailleurs. On sait que certains services utilisent seulement du personnel cadre; d'autres utilisent du personnel cadre et des employés syndiqués à la semaine, tandis que d'autres utilisent du personnel cadre, des employés syndiqués à la semaine et des employés syndiqués à l'heure. Il est important que l'on clarifie ce point afin de mieux se situer en tant que service.

- Le "middle management" est influencé par les services qu'ils offrent aux tiers et, de ce fait, certains services ne voient pas le besoin d'appliquer le programme de prévention en santé et sécurité du travail dans leur service. La mission et le genre d'activités du service font en sorte que l'on prétend ne pas avoir besoin d'un programme de santé et de sécurité du travail aussi complet et complexe pour leur service. On sait que le programme de prévention en santé et sécurité du travail est conçu et approuvé par la direction de la division des Services régionaux et que son application se fait par chacun des services constitutifs.

2.8 SELECTION D'UN PROBLEME A ETUDIER

2.8.1 Sélection d'un problème à étudier

A partir des indices problématiques identifiés à l'article 2.7, il nous est loisible de parler de candidats aux postes problèmes. Ces derniers peuvent être identifiés à deux (2) niveaux, soit, d'une part, la planification stratégique de l'organisation et, d'autre part, l'implication et la collaboration, de la direction, des travailleurs et autres intervenants dans le domaine de la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Ces problèmes se résument ainsi:

1. Difficulté de la part de l'organisation de Sécal à établir une planification stratégique efficace en vue d'orienter la direction des Services régionaux et des services. On sait que cette planification stratégique possède un outil privilégié qui est le programme de prévention en santé et sécurité. Egalelement, l'outil de mesure (le S.I.E.S.) mesure l'efficacité de la gestion et fait refléter l'efficacité du management du service.

2. Collaboration déficiente tant au niveau de la direction que des travailleurs.

- Pour la direction, compte tenu de la difficulté à saisir les objectifs stratégiques et à les associer aux activités de leurs services, on ressent un certain désintérêt. On ne stimule pas l'intrapreneurship de la direction et du personnel des services.

- Pour les travailleurs, notons que la direction n'est pas habituée à les faire participer dans les activités de gestion ou d'implantation du programme de prévention en santé sécurité.

- Pour le comité de santé et sécurité et pour le représentant à la prévention, la non définition des rôles et responsabilités de ces intervenants dans le milieu crée beaucoup d'ambiguités au niveau opérationnel. Bien que la législation provinciale ait statué sur les rôles et fonctions de ces intervenants, la direction accepte mal de leur voir jouer un rôle de groupe consultant ou encore de rendre des décisions sur certains sujets touchant la santé et la sécurité des travailleurs.
- Certains membres de la direction perçoivent les activités du programme de santé et de sécurité comme une similitude à leurs activités courantes pratiquées à l'intérieur de leur service.
- L'outil de mesure de réalisation des activités (S.I.E.S.) du programme de prévention prévoit la participation active des travailleurs dans l'implantation et/ou la réalisation des activités du programme de prévention pour atteindre un niveau d'excellence supérieur à 3 étoiles. Les travailleurs rejettent le programme cadre en santé sécurité/contrôle des pertes, prétextant qu'ils n'ont pas été consultés lors de l'élaboration du programme par la direction.

2.8.2 Justification du problème à étudier

Les problèmes énumérés précédemment soit la planification stratégique et l'implication du personnel nécessite une approche de résolution de problèmes en 2 phases. D'abord, toute la clarification du processus de planification stratégique où sera précisé le rôle des différents intervenants. Par la suite, les modalités d'implication de tout le personnel en émergeront en référence à la gestion du programme de prévention.

CHAPITRE III

CHAPITRE III

POINT D'ANCRAGE, MODELE CONCEPTUEL ET COMPARAISON

Point d'ancrage, modèle conceptuel et comparaison

Dans ce chapitre, nous élaborerons trois (3) phases importantes traitant de la résolution du problème sélectionné précédemment. Les trois (3) phases sont les suivantes:

- Point d'ancrage;
- Conceptualisation ou modèle conceptuel;
- Comparaison.

3.1 POINT D'ANCRAGE

La phase d'ancrage (1) détermine la perspective sous laquelle le problématique sera étudiée et fixe les paramètres du ou des systèmes d'activités humaines qui serviront de référence pour étudier la situation particulière qui a été sélectionnée. Elle se divise en trois (3) moments, soit:

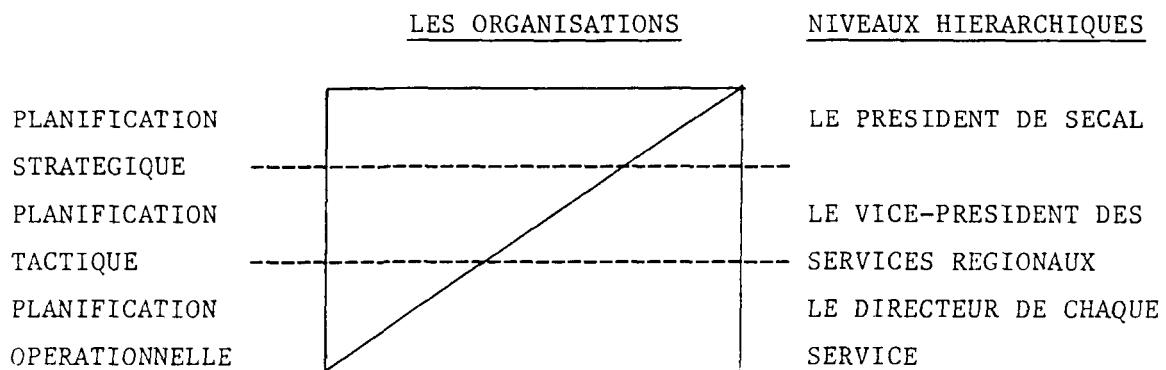
- Choix du système pertinent à la situation problématique sélectionnée;
- Définition du système pertinent;
- Validation de la définition.

(1) Le diagnostic-intervention une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action. Paul Prévost, L.E.E.R. (Laboratoire d'études économiques et régionales), 1983.

3.1.1 Choix du système pertinent

Le problème retenu est relié au sous-système de planification tel qu'identifié au chapitre précédent.

Nous procéderons donc à l'identification des activités de gestion nécessaires au bon fonctionnement du sous-système de planification. Pour fin de compréhension, reprenons le tableau du sous-système planification décrit au paragraphe 2.4.2.1. Compte tenu de la structure organisationnelle identifiée, plaçons, selon la hiérarchie de l'organisation, les intervenants aux trois (3) postes de planification, soit: stratégique, tactique et opérationnelle.



3.1.2 Définition du système pertinent

La définition du système pertinent d'activités humaines est fonction de la vision de la problématique, du point de vue retenu par le conseiller et les intervenants. Cet énoncé de base est exprimé en terme de processus et constitue une représentation condensée du système s'élaborant ainsi:

"Le vice-président régional planifie la gestion de la santé et de la sécurité du travail dans la division des Services régionaux comme un ensemble d'activités de gestion permettant à la direction de ses services constitutifs d'appliquer un programme de prévention établi selon leurs besoins, tout en tenant compte de la législation provinciale en santé et sécurité du travail, des intervenants tels que le comité de santé et de sécurité des Services régionaux, les représentants à la prévention, les syndicats, les travailleurs, et capable de répondre aux besoins des travailleurs tout en satisfaisant aux exigences du système d'évaluation (S.I.E.S.)."

3.1.3 Validation de la définition

Paul Prévost dans "La diagnostic intervention une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action" mentionne que Checkland (1) propose six critères pour vérifier si la définition d'un système d'activités humaines est bien construite. Ces critères n'ont pas la prétention de fournir une validation scientifique, mais plutôt d'assurer que la définition sera cohérente avec la notion du système d'activités humaines et demeurera liée à l'action.

Selon Checkland, une définition efficiente devrait faire explicitement référence:

(1) Checkland, P.-B., *Using a System's Approach. The structure of Root Definitions*, Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 5, no 1, 1976.

- Au propriétaire;
- A l'environnement;
- Aux clients;
- Aux activités de transformation;
- Aux acteurs;
- Au point de vue.

La validation de la définition se traduit donc ainsi:

- Propriétaire: Le vice-président régional pour la division des Services régionaux.
- Environnement: La législation provinciale en santé et sécurité du travail, le comité de santé et de sécurité des Services régionaux, les représentants à la prévention et les syndicats.
- Client: La direction des services.
- Transformation: Planifier la gestion de la santé et de la sécurité du travail dans la division des Services régionaux comme un ensemble d'activités de gestion permettant à la direction des services d'appliquer un programme de prévention établi selon leurs besoins.
- Acteurs: Le vice-président régional, la direction des services, les travailleurs, comité de santé et de sécurité du travail, les représentants à la prévention.
- Point de vue: Capable de répondre aux besoins des travailleurs tout en satisfaisant aux exigences du programme (S.I.E.S.).

3.2 MODELE CONCEPTUEL OU CONCEPTUALISATION

Alors qu'au cours de l'élaboration des deux (2) étapes précédentes, le choix et la définition du système pertinent et la validation de la définition s'inscrivent dans un processus inductif de la recherche, la conceptualisation est un processus de type déductif qui consiste à construire un modèle à partir du point d'ancre selectionné.

Le modèle conceptuel est constitué d'un ensemble d'activités essentielles, déterminé à partir des connaissances de l'intervenant et des références disponibles sur le sujet.

Par la suite, les activités identifiées sont reliées par des flux pertinents et le modèle est validé par sa cohérence systémique. Le modèle conceptuel doit être établi en conformité avec la définition du point d'ancre et comprendre, notamment:

- Problèmes pertinents;
- Choix d'un modèle;
- Explication du modèle.

3.2.1 Problèmes pertinents

La division des Services régionaux, une structure de services, fait des efforts depuis plusieurs années afin d'implanter et de gérer un programme cadre en santé/sécurité et contrôle des pertes. Le développement d'un programme de prévention en 1985 (1) par l'entremise d'une personne externe assistée de quelques personnes

(1) Services régionaux, Programme cadre en santé/sécurité contrôle des pertes, 1985.

cadres provenant des services constitutifs aide ces derniers à comprendre et permet le début de l'implantation de certaines activités du programme de prévention dans le milieu respectif , le tout associé à un programme de formation du personnel cadre.

Présentement, les services ont de la difficulté à se situer par rapport aux objectifs régionaux. Ceux-ci remettent en question le bien fondé de faire de la sécurité afin de s'approprier de 3, 4 ou 5 niveaux d'excellences (étoiles). Les travailleurs faisant partie des services rejettent certains éléments du programme cadre en santé/sécurité contrôle des pertes notamment les éléments pouvant se traduire par un blâme ou une punition pour les travailleurs. Au niveau régional, on planifie des objectifs généraux pour les services constitutifs. Un contrôle mensuel existe au niveau de la fréquence et de la gravité des accidents. Cependant, en début d'année, les dirigeants des services sont capables de percevoir qu'il n'y aura ni audit, ni vérification interne pour contrôler l'efficience des activités du programme de prévention dans leur service respectif. Rappelons que deux (2) audits ont eu lieu, jusqu'à maintenant, dans les Services régionaux, soit une au service immobilier et l'autre au service de la sûreté.

La mission et la vocation même de certains services constitutifs ne sont pas de nature à favoriser l'implantation d'un programme de santé et de sécurité dans ces services spécifiques; soulignons par exemple le service des relations industrielles et le service médical. Enfin, soulignons qu'une volonté ferme existe au niveau de tous les intervenants afin d'homogénéiser les efforts pour la réalisation d'un programme de prévention en santé et sécurité du travail.

La solution du problème doit, être partie d'une planification stratégique en fonction de l'évaluation des risques du

travail des divers services, tenir compte des activités de contrôle de gestion, et des intervenants environnementaux. La gestion des activités du programme doit reconnaître les travailleurs et les représentants à la prévention comme éléments participants. Le tout doit s'harmoniser avec les exigences et les besoins du milieu immédiat et environnemental.

3.2.2 Concepts théoriques

Afin de se familiariser avec l'orientation et également de permettre une meilleure compréhension du lecteur, nous croyons important d'élaborer sur quelques concepts théoriques. Pour ce faire, nous présentons certaines réflexions d'auteurs concernant:

- L'approche intrapreneuriale;
- Le management de la santé et de la sécurité du travail;
- L'implication du personnel;
- La planification stratégique;
- L'importance et le rôle de la planification stratégique.

3.2.2.1 Approche intrapreneuriale

Lors d'un séminaire de formation des superviseurs de 2^o niveau chez Sécal (1), le titulaire définit l'approche intrapreneuriale comme suit:

Son entreprise est un groupe de petites entreprises ou d'unités de travail dirigées par le superviseur de 2^o niveau, par le contremaître ou un chef de groupe. Chaque entreprise est à la fois fournisseur et client d'autres entreprises.

(1) Gagné, Rémi, "La gestion de mon efficacité managériale", in Séminaire de formation des superviseurs de 2^e niveau, 1986.

Cette approche apporte une vision nouvelle du rôle du superviseur ou du personnel cadre dans une perspective de: (6)

- 1) Supervision directe de ses chefs d'entreprise;
- 2) Coordination des entreprises entre elles;
- 3) Alignement de son groupe d'entreprises avec les autres groupes de son niveau.

La mise en application de ce concept fait appel à deux (2) ordres d'habiletés:

- Savoir utiliser ses ressources personnelles de façon efficace;
- Savoir utiliser les ressources de son entreprise de façon productive.

Ces habiletés reposent sur la connaissance de sa tâche et la maîtrise de la technologie.

3.2.2.1.1 Entreprise, un système interdépendant

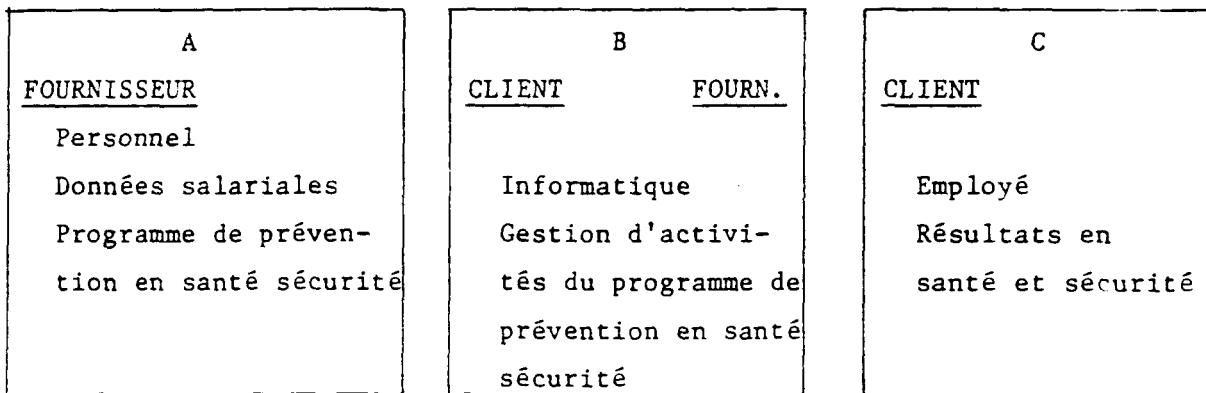
Toute organisation est un système composé de systèmes plus petits qui se subdivisent à leur tour jusqu'au poste de travail.

L'entreprise est un macro-système composé de micro-systèmes interreliés verticalement et horizontalement jusque dans ses plus petites unités et jusqu'au poste.

Chaque système comporte des éléments communs:

- Il y a une clientèle;
- Il fabrique un ou des produits ou offre des services;
- Il dispose de ressources humaines, physiques et financières;
- Il opère selon une technologie propre.

Ce profil est celui d'une entreprise. Tout système peut être considéré comme une P.M.E. Chaque P.M.E. est à la fois un "fournisseur" et un "client" d'autres P.M.E.



3.2.2.1.2 Rôles de chef d'entreprise

Si chaque unité est une P.M.E., son responsable en est le chef. A ce titre, tous les gestionnaires sont des chefs d'entreprises.

Selon Warren Bennis-Burt Nanus (1), les rôles majeurs que le gestionnaire assume en tant que chef de son entreprise se regroupent en cinq (5) catégories:

1) Il dirige son équipe, il guide, il oriente, il précise ce qu'il faut faire, il se préoccupe d'efficacité. Il s'assure que sa P.M.E. accomplit sa mission.

2) Il gère son système, les objectifs opérationnels. Il se préoccupe d'efficience et d'efficacité.

3) Il coordonne les composantes en s'assurant que chacune respecte sa mission et accomplit ses mandats en harmonie avec les autres.

4) Il traite l'information qu'il reçoit de son réseau externe, pour la diffuser ensuite à ses subordonnés, aux gens de l'extérieur ou pour la faire passer dans des stratégies, des plans d'action, des projets.

5) Il décide des changements de son entreprise, de la structure des tâches. Il régularise les situations conflictuelles avec les autres organisations ou à l'interne.

Mintzberg (2) suggère six (6) raisons d'être du cadre:

1) Assurer la production efficiente de biens et de services.

(1) Warren, Bennis-Burt Narus, *Diriger: les secrets des meilleurs leaders*, inter-édition, 1985.

(2) Mintzberg, Henry, *Le manager au quotidien*, agence d'arc, p. 100-111, 1984.

2) Organiser les opérations de l'organisation et en assurer la stabilité.

3) Adapter l'organisation, de façon contrôlée, à son environnement changeant.

4) Garantir que l'organisation serve les objectifs de ceux qui la contrôlent.

5) Servir de lien clé dans le domaine de l'information, entre l'organisation et son environnement.

6) Faire fonctionner le système statutaire.

3.2.2.2 Management de la santé et de la sécurité du travail

3.2.2.2.1 Sécurité: définition

La sécurité n'est pas une ressource, ce n'est pas une influence, et n'est certainement pas un "programme". Pour mieux dire, la sécurité est une disposition d'esprit, une atmosphère qui doit faire partie intégrante de chaque procédure que la compagnie possède ou émet. Ceci, d'ailleurs, est le concept donné par l'expression "built-in" ou "sécurité intégrée". C'est la seule marque de sécurité qui est effective en permanence.

3.2.2.2.2 Principes philosophiques

La responsabilité, en matière de prévention, doit en effet s'exercer au plus haut niveau de l'organisation. C'est à l'employeur qu'il incombe de donner des directives aussi bien pour les mesures de sécurité que pour la formation, l'information, l'amélioration des conditions de travail, etc. Il lui appartient de faire régner une

bonne coordination entre les divers organismes ayant des compétences en matière de prévention (service sécurité, service médical, etc.).

Son action personnelle doit prendre la valeur d'un exemple et d'une incitation permanente.

- Stratégie

Il s'agit en effet de pourchasser systématiquement tous les risques latents en vue, non seulement de les atténuer, mais bien de les faire disparaître totalement. Et c'est au fur et à mesure qu'ils auront été vaincus qu'on pourra supprimer les protections collectives ou individuelles inutiles.

- Concept

La sécurité doit être une composante indissociable de toutes les activités liées à la production et cela, aussi bien dans les domaines de la technique que sur les plans scolaires, économiques, sociaux.

Elle doit en particulier être intégrée:

- A tout le processus industriel, dès la conception des installations, machines et outillages, puis tout au long des opérations, manipulations et manutentions;

- A la formation générale et à la formation professionnelle de tous les travailleurs, comme à l'enseignement dispensé dans les écoles d'ingénieurs.

Elle doit imprégner la politique générale de l'entreprise, laquelle doit comprendre:

- La "politique générale de prévention" définie dans un document signé par l'employeur lui-même et largement diffusé;
- Le "plan de sécurité" qui récapitule par atelier les risques décelés et énonce les types de mesures de prévention en vigueur pour chacun d'eux;
- Le "programme de prévention" qui prévoit pour les divers niveaux de la hiérarchie et les différentes catégories de travailleurs: des cours, séances pratiques et périodes de recyclage, ainsi que des campagnes de sensibilisation et, pour certains postes, la mise en place d'équipes spéciales de recherche.

Cette philosophie décrite ci-haut est celle admise par plusieurs auteurs et prend origine dès 1931 avec les écrits de H.W. Heinrich (1). Toutefois, ces principes sont acceptés et appliqués par un certain nombre d'entreprises depuis environ les quinze (15) dernières années.

Selon Hubert Seillan (2), la sécurité est en effet plus qu'une méthode: Il s'agit plutôt d'une philosophie de l'action.

3.2.2.2.3 Management et la prévention

Pour ce qui est de définir le management, la plupart des auteurs s'entendent pour dire que le management se conçoit:

- (1) Heinrich, H-W., "Industrial accident prevention; a Scientific approach", McGraw Hill Book Co. Inc., N.-Y., fourth edition, 1959.
- (2) Hubert, Seillan, L'entreprise et la sécurité intégrée, revue française des affaires sociales, n° 1, 1984.

"Comme une démarche rationnelle par laquelle des ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation de buts poursuivis. Cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal, conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués". (1)

Cet énoncé implique donc deux (2) caractéristiques fondamentales, soit:

- a) Des fonctions interagissantes et;
- b) Evoluant sur un cycle continu.

Le management tire son importance de cette rationalité qu'il inculque: il développe une pensée méthodique, ordonne les activités et suscite l'efficacité de l'effort humain.

L'instrumentation aux techniques modernes de gestion fournit une base indispensable pour gagner du temps, pour éclaircir les décisions et pour relever les nouveaux défis posés par la société moderne. (2)

3.2.2.2.4 Management et la fonction sécurité

La stagnation et la faillite guettent les entreprises qui

(1) Marcel Laflamme, *Le management approche systémique*, Chicoutimi, Gaétan Morin, éd. 1981.

(2) Laurin, Pierre, *Le Management*, McGraw Hill, 1973, p.3.

continuent d'opérer selon les "pratiques établies de la maison" sans se soucier des méthodes modernes de gestion. Cette affirmation est d'autant plus vraie que plusieurs entreprises, même si elles ont adopté un mode de gestion rationnel, ne se préoccupent guère des accidents du travail en tant que fonction managériale et, de même, si ces derniers génèrent des coûts directs exorbitants qui ne sont, dans la plupart des cas, que le cinquième des coûts indirects aux lésions et maladies professionnelles.

La fonction sécurité doit être perçue comme une fonction organique de l'entreprise au même titre que la fonction "personnel" ou "comptabilité". Elle englobe l'ensemble des moyens en personnel et en matériel qui assument la protection des personnes contre les risques professionnels. (1)

Analogue à cela à d'autres fonctions de l'entreprise, la fonction présente sur le plan de l'organisation deux (2) aspects:

- Un aspect opérationnel
- Un aspect fonctionnel.

L'action opérationnelle est l'ensemble des activités mises en branle et réalisées par le service de prévention (line & staff) dans la réalisation des objectifs fixés par la direction pour prévenir les risques à la santé et à la sécurité.

L'action fonctionnelle est une prérogative exclusive de la hiérarchie de l'entreprise. C'est le rôle que le chef du département de sécurité a à jouer dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués.

(1) Boisselier, J., *Pratique de la sécurité dans l'entreprise*, Paris, Les éditions d'Organisation, 1977, p. 29.

L'action fonctionnelle est une prérogative exclusive de la hiérarchie de l'entreprise. C'est le rôle que le chef du département de sécurité a à jouer dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués.

L'action fonctionnelle est une prérogative exclusive de la hiérarchie de l'entreprise. C'est le rôle que le chef du département de sécurité a à jouer dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués.

La fonction "sécurité" vise à concourir au bien-être économique de l'organisation en assurant la capacité productive des ressources humaines et physiques, c'est-à-dire à prévenir tous les accidents/incidents qui, d'une certaine façon, pourraient compromettre la santé et la sécurité des travailleurs.

3.2.2.2.5 Philosophies basées sur: Ingénieries et humains

Selon John A. Fletcher (1), le concept du "Contrôle total des pertes" est de réduire ou d'éliminer les arrêts de production par le procédé administratif, lequel en est la cause, ou encore

"c'est une évolution de la prévention des blessures au contrôle de toutes les pertes d'entreprise par l'application de principes de management appropriés".

La philosophie exigée par le programme est que les accidents qui résultent en dommages aux biens, équipements et matériaux ont les mêmes causes fondamentales que ceux qui résultent en blessures personnelles. Cependant, en plaçant l'emphase sur l'élimination de

(1) Fletcher, John-A. A guide to managers and supervisors, the industrial environment total Loss Control, CSP.

ces causes, non seulement l'on obtient une réduction des coûts des dommages à la propriété, mais la fréquence des accidents avec blessures personnelles diminue également. Ce concept s'est répandu au cours des années soixante, avec l'introduction du "total loss control". Il est maintenant reconnu que ce programme peut s'appliquer à l'élimination de toutes les sources d'arrêt d'entreprises pouvant résulter de blessures personnelles, dommages à la propriété, feu, vol, explosions, pillage, vandalisme, espionnage industriel, eau, air, pollution ou maladies industrielles, désastres, ou défaut de productivité.

Une défectuosité basée sur l'implication de la haute direction est citée par D.K. Griffiths (1): "A positive philosophy of management, which ensures that employees at every level are determined to avoid the conditions which permit accidents to occur, them for all practical purposes the situation is out of control. The number of accidents suffered will fluctuate around a mean, but will not be significantly reduced unless top management makes a positive decision to get the commitment of all supervisory levels in managing safety".

L'application de cette philosophie nous amène aux principes suivants:

- Toutes les blessures sont évitables;
- La sécurité est une responsabilité du management;
- La sécurité est une condition d'emploi;
- Le management est responsable de la sécurité de ses employés.

(1) Griffiths, D.K., Industrial back pain in Europe, ergonomics, vo. 28, number 1, January 1985.

L'acceptation de ces principes conduit aux exigences suivantes, pour l'implantation d'un programme de sécurité efficace: implantation de la haute direction, plan de sécurité, auditions et inspections, déclarations et investigations de tous les accidents.

Selon Grimaldi (1), la sécurité est reconnue comme une responsabilité du management, bien qu'il soit admis que chacun est responsable de sa propre sécurité, aussi bien de la sécurité des autres qui pourrait être affectée par ses actions. Lorsque le travail est accompli à travers une organisation d'individus, leur sécurité devient l'obligation du management, en particulier la ligne hiérarchique.

Profitant de la ligne de responsabilité hiérarchique pour l'implantation, la sécurité doit être la clé pour toute réalisation sécuritaire.

Indéniablement, responsabilité et hiérarchie sont la brique et le mortier de l'organisation signifiant la réalisation de toutes les activités.

La responsabilité de la sécurité apparaît dans la pratique souvent limitée à deux (2) principales activités:

1. Détection des conditions et pratiques qui ont été identifiées comme risques potentiels;
2. L'application de mesures les plus appropriées nécessite l'établissement de contre-mesures pour contrôler chacun des risques appropriés.

(1) GRIMALDI, John-V., SIMONS, Rollin-H., "Safety Management", Richard-D. Irwin, Homework, Illinois, 1975.

Une troisième responsabilité significative provient du défi de l'élimination à l'exposition aux conditions insécuritaires, lesquelles ou bien ne sont pas couvertes par une norme sécuritaire ou, encore, sont de toute évidence un risque suspect, identifié selon l'expérience, le jugement raisonnable, en prenant soin de faire une extrapolation prudente de l'information existante concernant le risque potentiel.

Pour les applications futures, les connaissances acquises sous tous les aspects de notre civilisation, que ce soit pour l'industrie, le transport, la maison ou les vacances, obligent que ceux qui occupent des postes dans l'organisation soient entraînés à l'application des principes et méthodes capables de rencontrer les résultats.

Les textes de Frank Bird. et McElroy (1) résument bien la philosophie de pensée des auteurs: "Of prime importance will be the knowledge, skill and ability to integrate machines, equipment and environment, with man and his capabilities. The safety professional in performing these functions will draw upon specialized knowledge in both the physical and social sciences. He will apply the principles of measurement and analysis to evaluate safety performance. He will be required to have fundamental knowledge of statistics, mathematics, physics, chemistry and engineering. He will use knowledge in the field of behavior, motivation and communications. Knowledge of management principles as well as the theory of business and government organisation will also be required. His specialized knowledge must include a thorough understanding of the causitive factors contributing to accident occurrence as well as methods and procedures designed to control such events".

(1) Frank-E. McElroy, "Accident Prevention", manuel for the industrial operations, administration and program, national safety council, Chicago, 1984.

Dans le volume "Safety Management a Human Approach", l'auteur Petersen Dan (1) fait part d'une philosophie se référant au milieu de travail et il cite: "Si nous croyons que la personne travaille normalement de façon insécuritaire parce qu'il est normal et logique de travailler insécuritairement dans la situation dans laquelle elle se trouve à ce moment, à titre de manager sécuritaire, nous devons soit changer le comportement humain ou changer la situation".

Ceci nous amène à de nouveaux principes en gestion de sécurité:

1. Un acte insécuritaire, des conditions insécuritaires, un accident, sont des symptômes identifiant une défectuosité dans le système de gestion.
2. Certains faits circonstanciels peuvent amener à prédire un accident avec blessures.
3. La sécurité doit être gérée comme toute autre fonction de l'entreprise.
4. La clé pour une gestion efficace par la ligne hiérarchique est l'établissement d'une procédure qui définit la responsabilité.

(1) PETERSON, Dan, 1975, "Safety Management, a Human Approach", Aloray, Englewood Cliffs, New Jersey.

5. La fonction de sécurité est l'identification et la définition des erreurs opérationnelles qui peuvent occasionner des accidents.

3.2.2.2.6 Contrôle de la gestion

Quelle que soit l'occupation: administration, communication, production, qualité, ingénierie, achats ou sécurité, le chef, le contremaître, le surveillant, le directeur, le gestionnaire, doit planifier, organiser, diriger et contrôler s'il veut être efficace. La personne qui veut gérer d'une manière professionnelle connaît son programme de sécurité/contrôle des pertes. Elle en connaît les normes, elle planifie et organise le travail pour rencontrer ces normes, elle mesure son propre rendement et celui de ses subordonnés, elle évalue les résultats et les besoins, elle apprécie et corrige d'une façon constructive le rendement qui le nécessite. Voilà ce qu'est le CONTROLE DE LA GESTION.

Sans un contrôle adéquat de la gestion, la séquence des causes et effets des accidents sont déclenchés et, à moins qu'elle ne soit corrigée à temps, conduit inévitablement jusqu'à la perte.

Il y a trois (3) raisons communes au manque de contrôle:

1. Un programme inadéquat;
2. Des normes de programme inadéquates;
3. Conformité inadéquate aux normes.

Pour P.-H. Simard (1), professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, la sécurité doit être regardée par une approche globale et

(1) SIMARD, P.-H., "La gestion de la sécurité et du contrôle des pertes", revue de gestion des petites et moyennes organisations, Université du Québec à Chicoutimi, vol. 1, N° 5, 1985

extensive. Selon l'approche qui nous intéresse, nous aurons tôt fait de constater que la gestion de la sécurité doit être envisagée dans une perspective plus large et intégrée d'une préoccupation de contrôle des pertes.

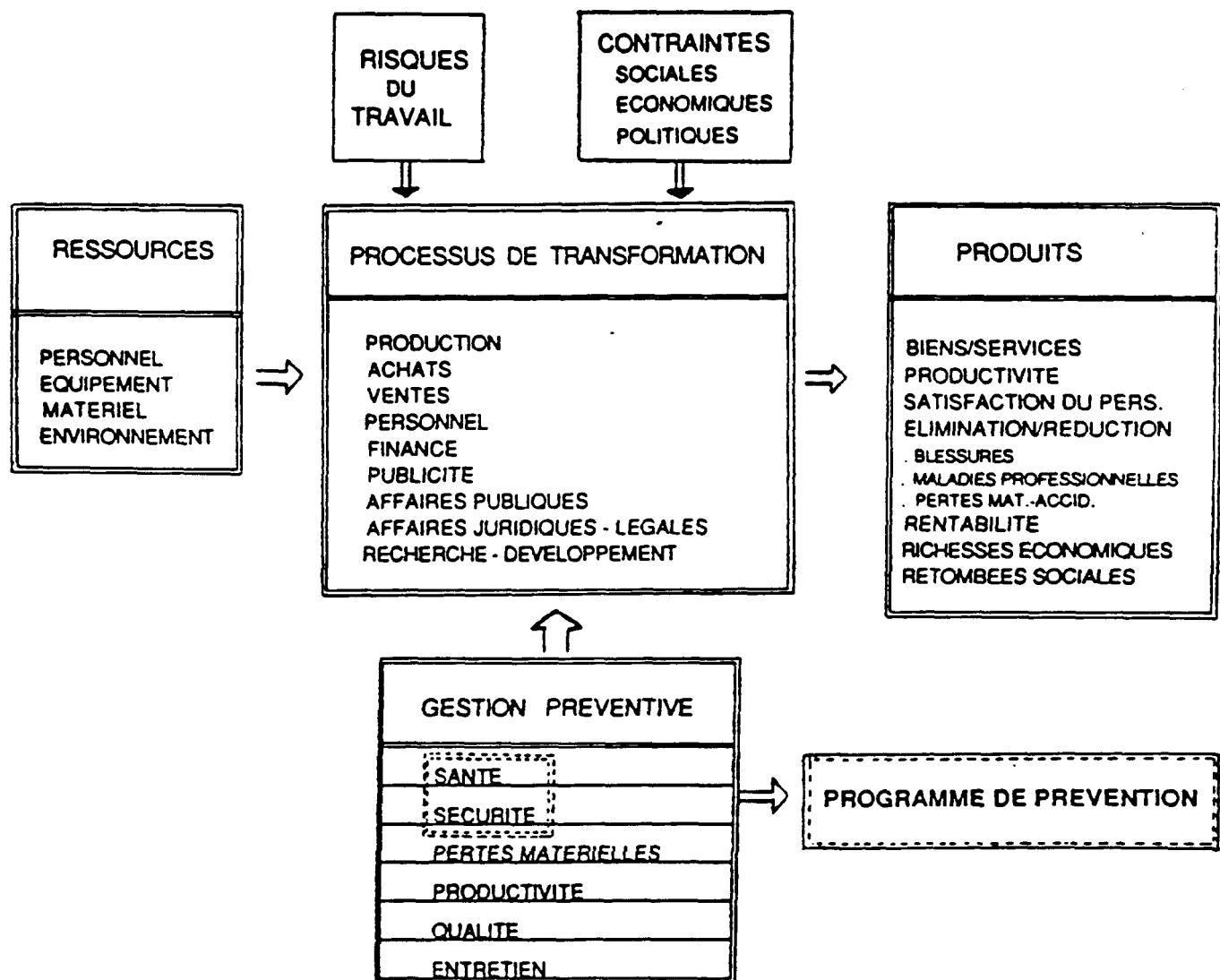
Ainsi devront être considérées toutes les pertes matérielles ou toutes les blessures corporelles qui résultent d'événements non désirés et qui entraînent des pertes pour l'organisation.

Cette approche s'intéresse à tous les indicateurs susceptibles d'entraîner une réduction des pertes, ou encore mieux, de permettre la prévention de telles pertes et, si possible, leur élimination.

Les tableaux qui suivent (tableaux 12 et 13) sont un extrait de la pensée de l'auteur (1), publiée dans la revue des P.M.O., Volume 1, Numéro 5, 1985, U.Q.A.C.

Ils sont une représentation graphique (tableau 12) une vision systémique de la gestion préventive, et (tableau 13) le contrôle de gestion.

(1) Simard P.-H., La gestion de la sécurité et du contrôle des pertes, revue de gestion des petites et moyennes organisations, U.Q.A.C., Vol. 1, N° 5, 1985.

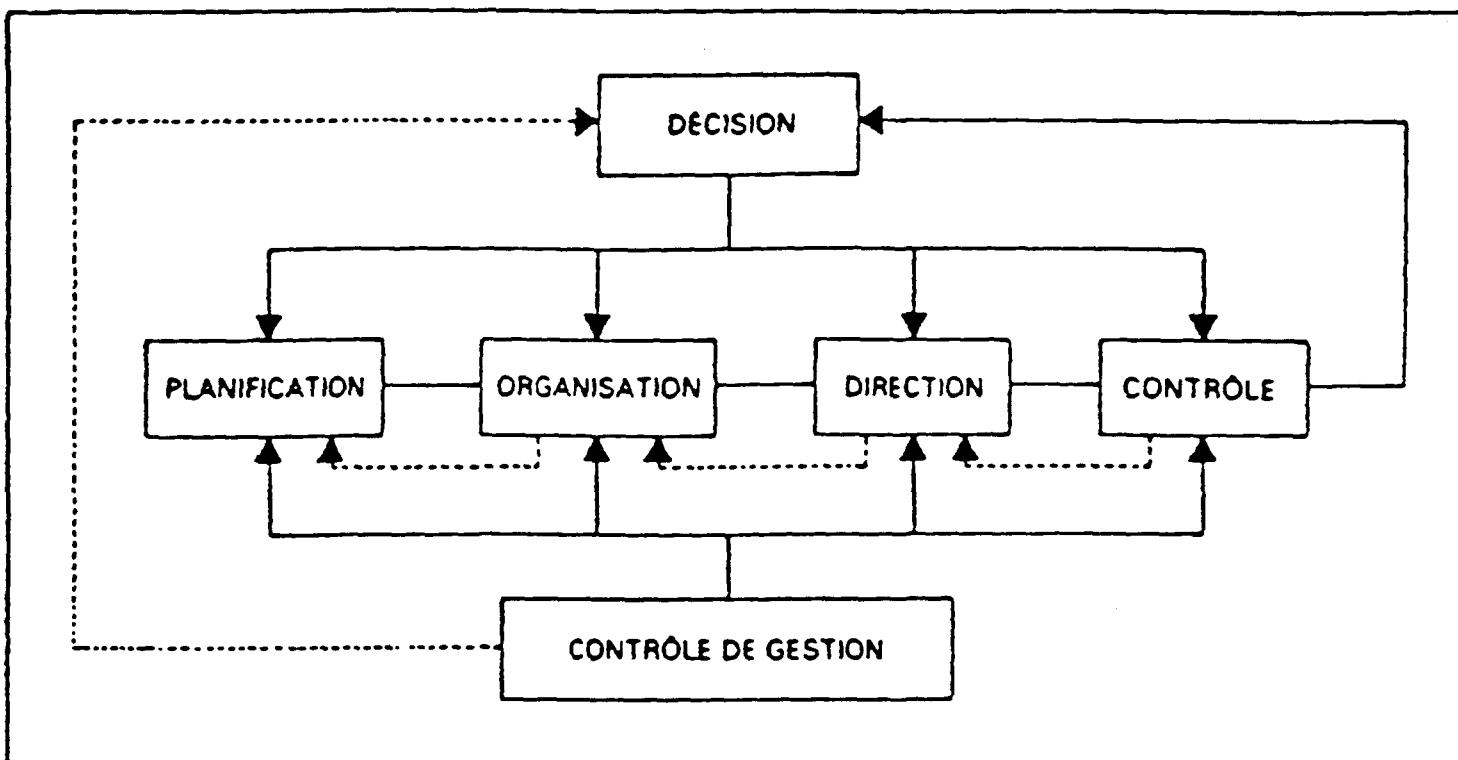
VISION SYSTEMIQUE DE LA GESTION PREVENTIVE (I)

(I) Simard P.H., Principes de gestion préventive et développement organisationnel, développement organisationnel Canada, Nov. 1986, p.I2.

TABLEAU 13 :

124

LE CONTRÔLE DE GESTION (I)



(I) Proposé par P.H.Simard, le modèle ci-haut démontre s'inspire de l'approche systémique développée par Marcel Laflamme.

3.2.2.2.7 Gestion des risques

A partir du principe qu'il n'y a pas d'activité sans risque, il est normal de rechercher une forme d'assurance pour se protéger de ces risques. Un peu comme une police d'assurance, on évalue, d'une part, le niveau de risque à assurer et le montant de la prime. En matière de santé et de sécurité au travail, les risques sont associés aux accidents et aux maladies professionnelles. Toutefois, les niveaux de risques acceptables ou à assurance ne sont pas faciles à établir en raison des multiples facteurs à considérer. En effet, pour évaluer un niveau de risque, il faut tenir compte de ce qui est acceptable pour la société en général, pour les employés, pour le genre d'activités pour l'entreprise, etc. Il n'existe pas de formule magique mais cette perspective met en relief un fait: "Les investissements requis pour atteindre le niveau de risque consenti génèrent différents bénéfices, qu'ils soient quantifiables ou non". Les moyens destinés à aboutir à une meilleure sécurité relèvent du concept de la prévention intégrée, conduisant à "placer les hommes dans des conditions de travail de nature à leur assurer un travail sans danger".

La fonction "sécurité" (1) vise à concourir au bien-être économique de l'organisation en assurant la capacité productive des ressources humaines et physiques; c'est-à-dire, à prévenir tous les accidents/incidents qui d'une certaine façon pourraient compromettre la santé et la sécurité des travailleurs.

Cependant, les objectifs de la fonction sécurité sont issues d'un concept beaucoup plus global, celui de la gestion du risque.

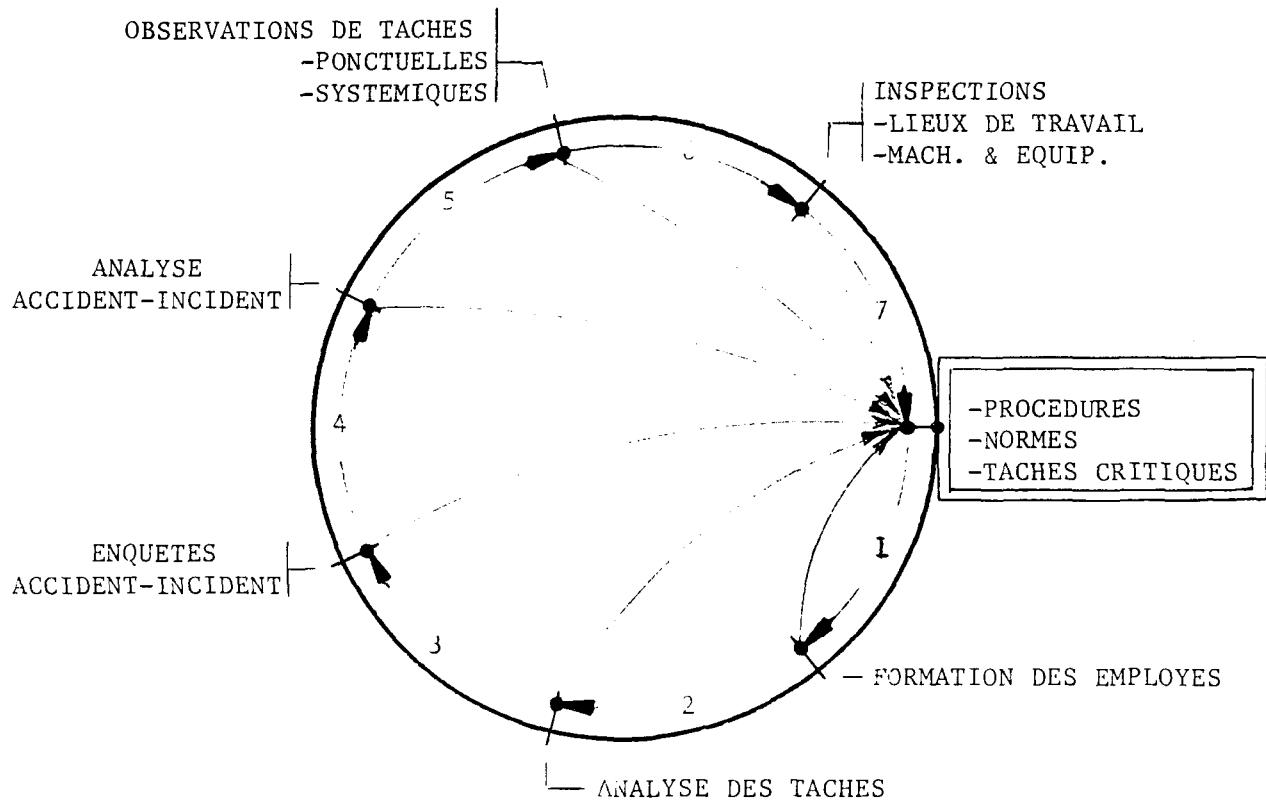
(1) Pérusse, Michel, Gestion de la sécurité, Université Laval, Québec, 1986.

3.2.2.2.8 Cycle de gestion de la sécurité

Le tableau (14) ci-après nous montre l'importance graphique des diverses relations existantes entre les activités de gestion et les directives déjà émises. Ces relations inter-activités amènent à revoir les directives et les normes, lesquelles sont la structure de références d'un programme de sécurité.

Les procédures sont l'activité première dans un cycle de gestion de sécurité. Les autres activités, soient formation des employés, alyse des tâches, enquête accident-incident, analyse accident-incident, observations de tâches et inspections, doivent toujours se référer aux procédures déjà émises, afin d'en voir la conformité. En fait, la réalisation de ces activités ne fait que valider ou provoquer la modification de : Procédures et normes.

TABLEAU I4 :

CYCLE DE GESTION DE LA SECURITE

3.2.2.3 Implication du personnel

Un programme de prévention en santé et sécurité du travail ne peut être appliqué de façon adéquate, sans l'intervention et l'implication de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation y incluant tous les travailleurs. D'autre part, la gestion d'un programme de prévention par la participation active des travailleurs s'adapte à merveille avec la philosophie de gestion et la culture organisationnelle de l'entreprise du 3^e type qui se terminera normalement en l'an 2000.

Rémi Gagné (1) mentionne que l'indifférence du patron est probablement le moyen le plus sûr de tuer un employé. Beaucoup prétendent qu'il vaut mieux avoir un patron grincheux qu'un indifférent. Par contre, un chef gagnant attire ceux et celles qui ont le goût de la réussite. D'ailleurs, le charisme du chef tient de sa capacité de générer de l'énergie dans son entourage et de mettre les systèmes en mouvement. Un chef fait bouger les gens et les choses parce qu'il sait gérer la ressource humaine, la ressource locomotive des autres et il sait également gérer l'énergie.

Comment gérer les ressources humaines?

Comment gérer l'énergie?

Avant de réfléchir à ces deux (2) questions, jetons un coup d'oeil rapide sur l'évolution de la culture organisationnelle, des valeurs qui président largement à une gestion efficace.

(1) GAGNE, rémi, *La gestion de mon efficacité managériale*, Séminaire de formation des superviseurs de 2^e niveau, 1986.

3.2.2.3.1 Culture organisationnelle

La culture organisationnelle est un ensemble des valeurs qui président aux choix managériels, aux attitudes et aux comportements. Une entreprise a sa culture comme une famille, une région, un peuple a la sienne.

- Culture occidentale-orientale
- Way of Life, américain
- Le modèle Beauceron
- Le Mouvement Desjardins
- Les frères Lemaire

Chaque génération est porteuse de valeurs nouvelles. Quand on regarde l'évolution du management depuis cinquante (50) ans, nous constatons une évolution très nette:

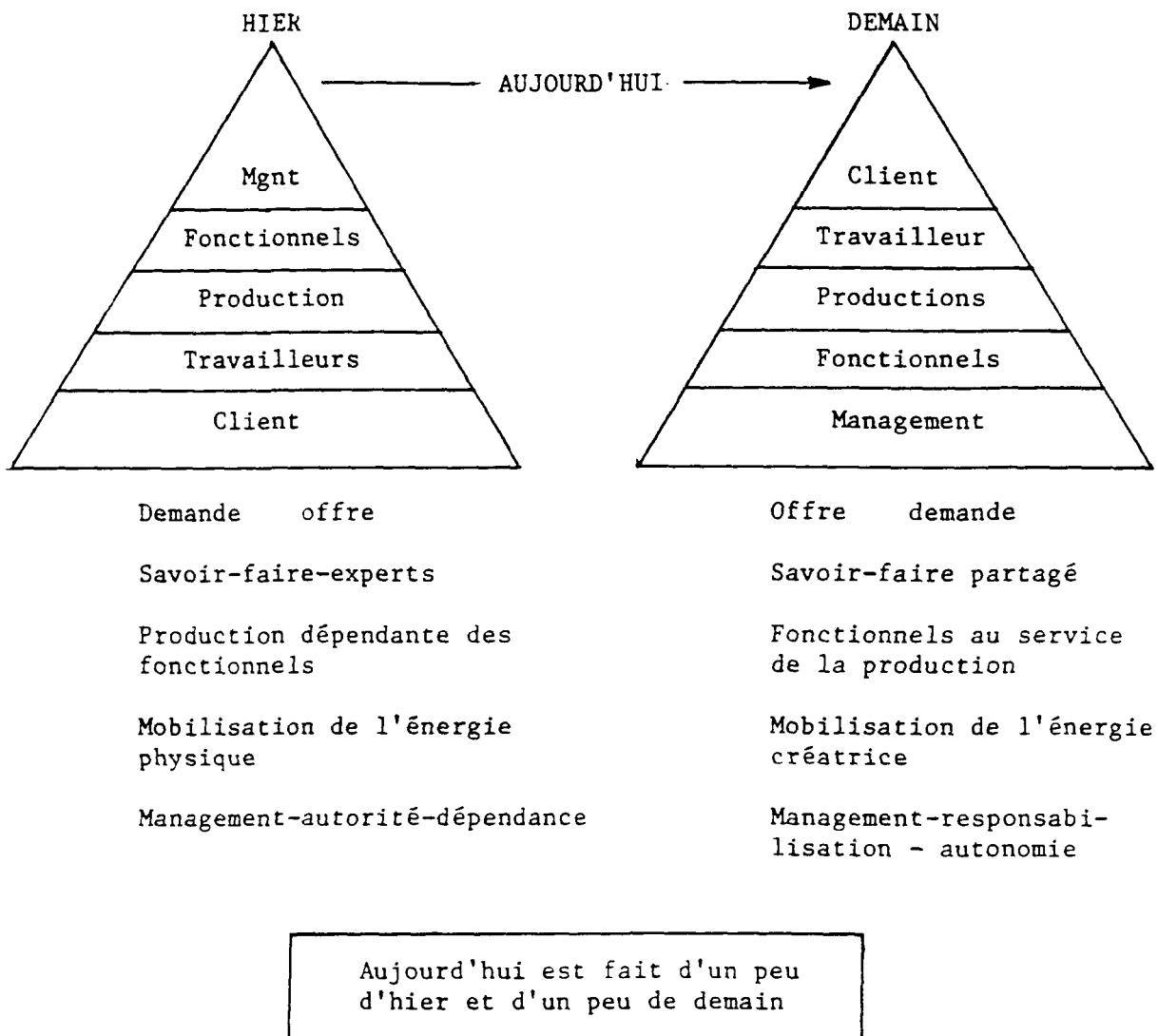
- Entreprise de 1er type - 1930-1950 -
Dirigeants -VS- exécutants
- Entreprise de 2e type - 1960-1980 -
Dirigeants -VS- participation
- Entreprise de 3e type - 1980-2000 -
Mobilisation -VS- projet
- Entreprise de 4e type - 2000- -
Synergie -VS- système

Ces nouvelles valeurs amènent de nouveaux principes d'organisation, tels que montrés au tableau 15.

TABLEAU 15

LE NOUVEAU MODELE D'ORGANISATION (1)

Les nouvelles valeurs amènent de nouveaux principes d'organisation.



- (1) Source: GAGNE, Rémi, La gestion de mon efficacité managériale, Séminaire de formation des superviseurs de 2^e niveau, 1986.

LES VALEURS EMERGEANTES (1)

<u>PARAMETRES</u>	<u>VALEURS TRADITIONNELLES</u>	<u>VALEURS NOUVELLES</u>
Client	Consommateur dépendant	Partenaire indépendant
Environnement	Complexité d'appartenance	Simplicité d'appartenance
Rapports d'affaires	De type quantitatif	De type qualitatif
Organisation	Structure mécaniste-rigide	Structure organique-flexible
Développement	Energie individuelle	Synergie collective
Appartenance	Macro groupe	Micro groupe
Encadrement	Prédominance masculine	Présence féminine
Management	Dépendance - autorité Modeling	Autonomie-responsabilité Développement
Relations Pat./Synd.	Capital-travail	Technologie-savoir
Influence	Amour du pouvoir	Pouvoir de l'amour
Savoir-faire	Elistite	Collectif
Satisfaction	Travailler à avoir du plaisir	Avoir du plaisir à travailler
Leadership	Culte du chef	Culte de l'équipe

(1) Source: GAGNE, Rémi, La gestion de mon efficacité personnelle, Séminaire de formation des superviseurs de 2^e niveau, 1986.

GESTION DE RESSOURCES HUMAINES (1)

1. CHOISIR LA BONNE PERSONNE = profil du poste
attentes de l'entreprise - potentiel
les qualifications du candidat
la motivation du candidat
2. L'ENCADRER OPERATION-
NELLEMENT = accueil - patron - collègue
tâche bien définie - résultats
parrainage-collègue-apprentissage
unité de commandement
3. PRATIQUER UNE SUPERVI-
SION DE SUPPORT = clarification des ambiguïtés
solution des problèmes
prise en charge de sa tâche
responsabiliser - pouvoir d'influence
4. PRATIQUER LE RENFORCE-
MENT POSITIF = environnement et outils de travail
productivité et qualité
rénumération et conditions de travail
développement personnel

SON MEILLEUR OUTIL DE TRAVAIL EST D'ABORD
ET AVANT TOUT SA PROPRE PERSONNE

(1) Source: GAGNE, Rémi, *La gestion de mon efficacité personnelle*, Séminaire de formation des superviseurs de 2^e niveau, 1986.

3.2.2.3.2 Gérer la motivation

Les quelques définitions et affirmations qui suivent s'appliquent à tout le personnel de l'organisation.

"La motivation" (1) est l'énergie intérieure générée par le désir de satisfaire un besoin.

"Motiver quelqu'un", c'est lui faire prendre conscience de ses besoins et des moyens de les satisfaire de façon à faire naître une énergie nouvelle porteuse d'action.

L'énergie en disponibilité sert à développer des mégawatts ou des négawatts, selon qu'elle contribue à faire bouger le système ou à le paralyser.

Mobiliser les énergies individuelles d'un groupe dans l'atteinte d'objectifs communs crée une nouvelle forme d'énergie collective qu'on appelle la "Synergie". Un bon gestionnaire est un "homosynergicus".

Pour conclure, citons que l'énergie vient de la motivation, laquelle est générée par la satisfaction des besoins et des attentes individuelles et collectives. Les gestionnaires à succès ont compris cela.

(1) GAGNE, Rémi, *La gestion de mon efficacité personnelle*, Séminaire de formation des superviseurs de 2^e niveau, 1986.

La gestion des ressources humaines consiste fondamentalement à répondre à deux (2) ordres de besoin.

- Les besoins de l'organisation exprimés dans le cadre de la mission, des objectifs, des politiques et des attentes du superviseur, le représentant de l'organisation. Les besoins de l'organisation s'inscrivent dans la tâche à accomplir, c'est-à-dire dans la performance.

- Les besoins de l'individu exprimés dans le cadre de ses attentes à l'endroit de son employeur, son entreprise, son patron, que ce soit au plan de la rémunération, des conditions de travail, de son développement personnel, s'inscrivent dans sa capacité d'accomplir sa tâche, c'est-à-dire dans sa compétence.

La satisfaction des besoins organisationnels et des besoins individuels constitue l'enjeu de base de la gestion des ressources humaines au quotidien.

3.2.2.4 Planification stratégique

Afin de favoriser une meilleure compréhension du lecteur, nous croyons important d'élaborer et de développer la planification. Pour ce faire, nous traiterons:

- Les principaux concepts de la planification;
- L'importance et le rôle de la planification stratégique;
- Quels sont les acteurs-décideurs ainsi que leurs rôles;
- Et, enfin, les éléments fondamentaux de la planification stratégique.

Selon Gilles Perron (1), la distinction entre les différents concepts associés au concept de planification lui-même sont loin de répondre à un consensus général et universel. Certains de ces termes sont parfois interchangeables d'un auteur à l'autre. Par exemple, politique d'entreprise ("business policy"), planification stratégique, planification à long terme et gestion stratégique sont des termes comportant autant de définitions qu'il y a d'auteurs mais qui, pratiquement, sont tous synonymes.

3.2.2.4.1 Le concept planification

La planification (2) est ce processus selon lequel l'administration scrute, regarde et cherche dans le futur pour découvrir les différents champs d'actions qui s'offrent à lui en vue d'atteindre un objectif (cet objectif peut être soit identifié par lui-même ou encore déterminé par quelqu'un d'autre).

La planification peut avoir différents horizons. Elle peut être à long, à moyen ou encore à court terme.

La planification à long terme

La planification sera à long terme lorsque les décisions considérées affectent les objectifs généraux de l'organisation. Les résultats y sont exprimés en termes de comportement dynamique plutôt qu'en termes d'objectifs quantitatifs spécifiques à réaliser.

- (1) PERRON, Gilles, Etude d'un modèle de planification stratégique pour le conseil régional des loisirs du Saguenay Lac St-Jean, U.Q.A.C., 1986.
- (2) TREMBLAY, Serge, Guide de planification pour P.M.E., revue de gestion des P.M.O., vol. 1, N° 2, 1983.

La planification à moyen terme

La planification sera à moyen terme lorsqu'elle affectera les objectifs spécifiques de l'organisation. Ceux-ci y sont généralement exprimés en termes de productions spécifiques à réaliser et sont généralement quantifiables.

La planification à court terme

La planification sera dite à court terme lorsqu'elle cherchera la réalisation d'objectifs utiles, fixes et atteignables. Orientée vers les intrants de l'organisation, elle met l'accent sur l'allocation et l'arrangement des ressources (budgétisation, échéancier, etc.).

Autres définitions importantes

Plusieurs autres définitions importantes s'associent au concept de planification. Nous tenterons donc de définir: les buts, l'objet, la mission, les objectifs. (1)

Les buts: sont les fins globales de l'organisme qui servent à orienter les activités de celui-ci. Les buts comprennent habituellement l'objet, la mission et les objectifs de l'organisme.

L'objet: c'est le rôle fondamental que l'organisme est appelé à jouer tel que défini par la société dans laquelle il transige.

La mission: c'est la finalité unique qui met cet organisme en relief, qui la distingue des autres organismes du même genre. A l'intérieur du cadre de référence établi par la société, i.e. l'objet, chaque l'organisme doit déterminer sa mission unique et spécifique.

(1) WALLOT, Hubert, Notes de cours politique générale, U.Q.A.C., 1981.

Les objectifs: sont les fins que doit atteindre l'organisme en vue d'accomplir sa mission; par conséquent, les objectifs doivent être exprimés avec encore plus de clarté et de précision que la mission. Autrement dit, les objectifs doivent refléter de façon concrète et spécifique - quantitativement et qualitativement - la mission de l'entreprise.

De façon simple, Rémi Gagné définit un objectif de la façon suivante:

La description claire et précise du résultat
spécifique et mesurable que l'on s'engage à avoir
produit à un client pour une date donnée.

La valeur d'un objectif se mesure d'abord par son caractère opérationnel. Il doit pouvoir servir de guide d'action au manager et son degré de réalisation doit pouvoir être évalué après coup. Un objectif correctement défini répond à sept (7) critères de qualité (voir page suivante, Critères de qualité d'un objectif).

CRITERES DE QUALITE D'UN OBJECTIF (1)

1. UN RESULTAT SPECIFIQUE : Il décrit un bien, un service ou une situation précise.
 2. MESURABLE: Il précise un degré de performance permettant de déterminer le degré de réalisation obtenu.
 3. UNE DATE D'ECHEANCE: Il comporte une date d'échéance précise.
-
4. REALISTE ET REALISABLE: Il tient compte des limites personnelles, environnementales et implique un risque ni trop élevé, ni trop faible.
 5. CONTROLABLE: Celui qui en est responsable a la possibilité de le réaliser.
 6. UTILE ET UTILISABLE: Le résultat décrit répond véritablement au besoin d'un utilisateur.
 7. MOTIVANT: Il est accepté et présente des chances de réussite.

(1) Source: GAGNE, Rémi, La gestion de mon efficacité personnelle, Séminaire de formation des superviseurs de 2^e niveau, 1986.

3.2.2.4.2 Concept stratégie

C'est un plan d'utilisation et d'allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée. Une bonne stratégie comprend en général:

- Un objectif clairement défini en terme de position sur le marché et le temps;
- Un programme précis d'actions;
- Un ensemble de moyens d'utiliser les ressources disponibles de façon à établir la nouvelle position désirée.

3.2.2.4.3 Concept planification stratégique, structurelle et organisationnelle (1)

La planification stratégique (1) est perçue comme l'ensemble des décisions et des actions qui mènent au développement d'une stratégie efficace.

Comme l'a si bien souligné Drucker:

- Ce n'est pas une prévision;
- Ce n'est pas essentiellement une tentative pour éliminer ou réduire le risque, mais le cerner et explorer l'incertitude, opportunités à saisir, risques à prendre.

(1) PERRON, Gilles, Etude d'un modèle de planification stratégique pour le conseil régional des loisirs du Saguenay Lac St-Jean, U.Q.A.C., 1986.

- Elle identifie et prépare les décisions importantes à venir, mais appuie sur les décisions présentées pour qu'il y ait un avenir de l'entreprise; dans ce sens, c'est une "planification pour un long terme" plutôt qu'une "planification à long terme".

Généralement, la planification stratégique s'effectue du sommet de la hiérarchie organisationnelle et se préoccupe de l'efficacité de l'organisme, c'est-à-dire "faire les bonnes choses". Elle peut s'échelonner sur une période assez longue et elle s'efforce de tenir compte de l'impact positif et/ou négatif de l'environnement externe sur les opérations futures de l'organisme.

La planification structurelle (ou tactique), elle, se préoccupe de l'encadrement et de l'agencement des différentes ressources disponibles à l'organisme en vue de réaliser les objectifs établis au préalable. Elle voit à "faire faire les bonnes choses" en conformité avec les plans stratégiques et en respectant les contraintes qui lui sont imposées.

Finalement, la planification opérationnelle se préoccupe de l'utilisation économique et rationnelle des ressources en vue d'atteindre les objectifs formulée antérieurement et, il s'agit de "bien faire les choses", c'est-à-dire de maximiser l'efficience des opérations de l'organisme.

3.2.2.5 Importance et le rôle de la planification stratégique

Les efforts déployés par le gouvernement du Québec, Loi 17, sur la santé et la sécurité du travail, l'évolution idéologique de l'entreprise Alcan, et également l'évolution sociale du Québec obligent les entreprises et les travailleurs à se doter d'un programme de prévention en santé et sécurité du travail répondant à leurs aspirations. Tout programme doté de buts et d'objectifs précis doit

être géré. L'outil s'avérant le plus efficace pour répondre à ces besoins est la planification. Dans un premier temps, nous examinerons donc les principaux buts de la planification, puis nous poursuivrons en regardant les limites et inconvénients de la planification.

3.2.2.5.1 Principaux buts de la planification

Les principaux buts de la planification se résument à chercher et gérer le changement, tracer les voies d'un développement cohérent, améliorer les performances de l'entreprise et son auto-contrôle, permettre une meilleure intégration de l'entreprise et constituer un instrument d'apprentissage au management.

- Chercher et gérer le changement

Changement rendu nécessaire par l'évolution de l'environnement ou souhaitable pour tirer un meilleur parti de celui-ci (regard discipliné sur l'avenir).

Donc, l'entreprise prendra en conséquence toujours ses décisions sur la base des informations les plus récentes, les plus actuelles.

- Tracer les voies d'un développement cohérent

En intégrant le changement ou en prévoyant les évolutions possibles.

- Améliorer les performances de l'entreprise et son auto-contrôle

En élaborant des prévisions, la planification facilite le contrôle et l'évaluation de la performance. Cela oblige de plus les intervenants à parler un langage commun, à travailler en fonction d'objectifs communs et d'avoir une perception plus juste des mandats.

Il en résulte des décisions plus judicieuses sur les options, les priorités et l'allocation des ressources. Finalement, en comparant les résultats aux prévisions, en justifiant les écarts et en cherchant à les réduire, le processus s'améliore constamment et fournit des critères d'appréciation pour les occasions qui se présentent.

- Permettre une meilleure intégration de
l'entreprise

Ceci grâce à un système de communication mis en oeuvre dans le cadre du processus de planification (développement des communications, modification de la culture des responsables et des cadres de l'entreprise).

- Constituer un instrument d'apprentissage au
management
- Apprendre à regarder au dehors (études d'environnement);
- Apprendre à se connaître soi-même (diagnostic, forces, faiblesses);
- Favoriser (ou obliger) la réflexion des membres;
- Améliorer le processus de prise de décision;
- Favoriser la créativité;
- Favoriser l'introduction de l'esprit marketing;
- Faciliter et rendre plus efficace une gestion décentralisée par objectifs et/ou projets.

On trouve ici les principaux éléments de management de l'entreprise ou, au moins, d'un certain type de management.

3.2.2.5.2 Limites et inconvénients de la planification

Comme l'a si bien dit Andrews à Harvard. (1)

"Diffuser une stratégie coûte autant de peine et de temps que de la concevoir; s'y tenir avec sagesse en résistant à la tentation d'agir par expédients est difficile; s'y tenir aveuglément quand l'évolution des circonstances l'a rendue périmée ne vaut pas mieux qu'un opportunisme irréfléchi."

Les inconvénients tiennent davantage à la difficulté propre à l'apprentissage de la planification stratégique qu'à ses limites spécifiques. Le simple fait d'élaborer un plan de développement ne suffit pas à appliquer le succès des entreprises. Il s'agit plutôt d'acquérir, à la limite, une certaine disposition d'esprit qui conduit les dirigeants à s'interroger sur l'avenir.

En résumé, les inconvénients les plus souvent cités sont:
(2)

- Le problème de "formation des hommes au départ" et la nécessité de "transformer" la culture de l'entreprise (selon le cas);

- L'apprentissage peut être parfois long et difficile (adaptation);

- La résistance possible de certains membres de l'organisation face à une planification qui leur enlève de leurs prérogatives;

(1) BERRETTA, Victor, Politique et stratégie d'entreprise, les éditions d'org., Paris.

(2) PERRON, Gilles, Etude d'une modèle de planification stratégique pour le conseil régional des loisirs du Saguenay Lac St-Jean, U.Q.A.C., 1986.

- Le risque de mise en évidence de conflits latents entre responsables opérationnels en particulier lors de l'allocation des ressources de développement;

- La planification s'acharne souvent à coller à une structure existante alors que la planification peut proposer des modifications de structure;

- La planification est perçue bien souvent comme un mécanisme lourd. Pour pallier à cela, il est recommandé d'appliquer des techniques et procédures les plus simples possibles, d'établir une planification sélective ne retenant qu'un nombre limite de projets stratégiques et de programmes opérationnels. Enfin, se limiter à l'indispensable du formalisme, pour faciliter la communication et faire vivre vraiment le plan;

- Incapacité de créer un climat favorable à la planification.

Donc, comme nous avons pu le remarquer, les inconvénients tiennent davantage à la difficulté propre à l'apprentissage de la planification stratégique qu'à ses limites spécifiques. Logiquement, ils devraient donc pouvoir être surmontés par un apprentissage progressif.

"Il est facile de s'apercevoir ici que la nature socio-culturelle, voire même politique de la planification stratégique, apparaît dans toute sa clarté."

L'exercice de la planification stratégique exige un certain effort de réflexion et une somme de travail considérables mais, au

bout du compte, il est profitable. Au cours de la prochaine décennie, le succès appartiendra donc aux entreprises qui sauront s'en servir pour mieux se différencier et se doter, grâce aux stratégies choisies, de véritables avantages concurrentiels.

3.2.2.5.3 Acteurs/décideurs en planification stratégique

Dans un grand nombre d'organisations, la planification est devenue un exercice de paperasse coûteux et une perte de temps, dominée par un petit groupe de personnes. En effet, il arrive très souvent que la responsabilité de la planification soit remise à des groupes de travail pour des raisons pratiques et expéeditives.

Il va sans dire qu'au départ, ce dont on a besoin, c'est un vocabulaire commun de planification dont les termes sont, bien entendu, reliés directement au type de travail que l'on effectue. Les termes devront donc être définis dans un langage simple et précisant aux personnes exactement ce que sont leurs responsabilités de planification.

Lorsqu'on parle de décision en matière de planification stratégique, trois (3) groupes nous viennent à l'esprit: le conseil d'administration, les hauts-dirigeants (la direction générale) et le personnel de l'organisation.

Pour la plupart, l'autorité ultime demeure le conseil d'administration.

Le conseil d'administration a pour principales fonctions:

1. D'assurer une continuité dans la gestion de l'organisation, remplacer ou retirer les gestionnaires inefficaces;

2. Etre responsable d'un usage approprié des ressources de l'entreprise;

3. Voir à ce que les gestionnaires prennent des actions prudentes en regard des objectifs fixés;

4. D'approuver les décisions financières et opérationnelles d'importance effectuées par la direction;

5. De représenter l'organisme auprès des autres organisations et corporations de la société;

6. De maintenir, reviser et faire appliquer la charte et les règlements de l'organisation.

Donc, comme on peut voir, il n'incombe pas nécessairement au conseil de formuler une stratégie, mais plutôt de la reviser et de veiller au processus qui la compose. En réalité, la conseil devra percevoir avec quelle efficacité la direction de l'organisation a sondé les possibilités et menaces du marché, évalué et investi dans les compétences et ressources de l'organisation.

Le deuxième groupe impliqué dans le processus de planification se réfère aux hauts dirigeants (la direction). Ils sont en quelque sorte les officiers suprêmes en charge, dont la responsabilité est d'effectuer les principales décisions. Normalement, ils sont membres internes du C.A.

Lors de l'élaboration stratégique, le directeur (vice-président régional) se fera aider pour la préparation par le personnel en place, soient les directeurs de service et également du coordonnateur du personnel.

Quant au personnel de direction des divers services, il servira d'aviseur en fonction de leur secteur respectif d'intervention

et de leurs responsabilités administratives. Il ne faut pas oublier:

"Qu'en élaborant des procédures qui, incitant à la participation, donnent la chance aux gens d'offrir leurs suggestions et recommandations, cela génère des données très créatives. Les gens dont les idées sont incorporées à un plan deviennent en quelque sorte propriétaires en partie de ce plan."

De toute façon, le choix des objectifs, la formulation générale de la stratégie et la coordination des politiques sont des responsabilités organiques qui ne peuvent être déléguées à un groupe en particulier, à des professionnels, ou encore laissées à l'improvisation de subordonnés.

Nous retrouvons au tableau 16 ci-dessous une description générale des tâches en fonction de chaque intervenant.

TABLEAU 16

DESCRIPTION DES TACHES ET FONCTIONS DE CHAQUE
INTERVENANT DANS LA PLANIFICATION STRATEGIQUE

TACHES	SECAL C.A.	DIVISION SERVICES REGIONAUX	LES SERVICES
PLANIFICATION STRATEGIQUE	X	0	
PLANIFICATION TACTIQUE	0	X	X
PLANIFICATION OPERATIONNELLE		0	X
DIRECTION		X	0
CONTROLE	X	0	0

Légende: X Directement responsable de participer (ou régulièrement)
0 Indirectement responsable de participer (occasionnellement)

3.2.2.5.4 Eléments fondamentaux de la planification stratégique

Avant de procéder au choix et à l'application du modèle proprement dit et d'en faire la justification, nous avons consulté, notamment: le modèle de Gluck, le modèle intrant-extrant de Van Anken, le modèle de Boulot, le modèle d'Ansoff, le modèle de Laurent Picard, le modèle de Marcel Laflamme, le modèle de Frank Bird, le modèle de Flippo et Munsinger, etc.

Nous avons constaté que ces modèles sont différents mais s'adaptent généralement bien aux organisations.

On peut résumer ces grands éléments en quatre (4) phases bien distinctes, soit:(1)

Phase 1: Le diagnostic

C'est-à-dire identifier la situation qui prévaut au moment de faire le plan:

- Etude de l'environnement interne et externe;
- Etude des forces et faiblesses de l'entreprise;
- Analyse et interprétation de l'information recueillie.

Phase 2: L'analyse stratégique

Consiste à déterminer où l'on veut aller et comment faire, dans les grandes lignes. C'est-à-dire celle de la détermination des

(1) PERRON, Gilles, *Etude d'un modèle de planification stratégique pour le conseil régional des loisirs du Saguenay Lac St-Jean, U.Q.A.C., 1986.*

objectifs et du plan stratégique (prise de décision). C'est aussi l'examen objectif des ressources de notre entreprise.

Phase 3: L'implantation (ou mise en application)

Phase où l'on traduit la planification stratégique en planification opérationnelle et que l'on passe de l'analyse au fait (action).

Phase 4: Contrôle des résultats et révision (évaluation)

Etablissement d'un mécanisme de contrôle périodique. Confronte choix stratégique versus objectif de départ. Etablit le changement si nécessaire.

A la revue de ces différents modèles, il s'agit donc de déterminer lequel ou lesquels, dans son ensemble ou en parties de modèles, s'appliqueront le mieux à notre organisation, tenant compte de notre type d'organisation dans lequel nous évoluons, des structures, de notre mode de fonctionnement, du milieu environnemental, etc.

3.2.3 Choix d'un modèle

A la revue de cette littérature, il nous faut quand même trouver un modèle cadrant le mieux possible, nous l'espérons, avec le

(1) BERGERON, Pierre-G., La gestion moderne, Chicoutimi, Gaétan Morin, éditeur, 1983.

(2) FLIPPO, E.-B. et MUNSINGER, G.-M., Management, Boston, Allyn and Bacon 1975.

problème à solutionner faisant partie intégrante de la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Nous avons retenu les modèles proposés par trois (3) auteurs distincts, soit Flippo & Munsigner, Marcel Laflamme, Bird, Frank E. et Loftus, Robert G. Nous traiterons donc de:

- Un concept de système ouvert;
- Le management: approche systémique;
- Le contrôle de gestion.

3.2.3.1 Concept de système ouvert

Dans la revue P.M.O., P.-H. Simard, professeur à l'U.Q.A.C., nous présente un texte de Pierre Bergeron dans son ouvrage "La Gestion Moderne" (1). Ce dernier nous cite le modèle de Flippo & Munsigner (2) où la gestion est présentée selon un concept de système ouvert (tableau 11, les principales composantes d'un système de gestion).

3.2.3.2 Management: approche systémique

Dans un ouvrage intitulé "Le Management: approche systémique", Marcel Laflamme (3) nous propose un modèle concernant le contrôle de gestion. Ce dernier s'applique aux différentes phases du processus de gestion. Il s'agit donc de procéder à priori,

(1) BERGERON, Pierre-G. *La gestion moderne*, Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1983.

(2) FLIPPO, E.-B. et MUNSIGNER, G.-M., *Management*, Boston, Allyn and Bacon, 1975.

(3) LAFLAMME, Marcel, *Le management approche systémique*, Chicoutimi, Gaétan Morin, ed., 1981.

c'est-à-dire de façon pro-active. L'anticipation permet de s'assurer de conserver le leadership de la situation.

Ainsi, selon cette approche, le gestionnaire est amené à scruter attentivement le déroulement de ses activités de gestion en fonction des principales activités administratives.

3.2.3.3 Contrôle de gestion

Bird, Frank E. et Loftus, Robert G. (1), ont développé une méthode qui habilite le mieux le gestionnaire à s'auto-évaluer avec le plus d'efficacité possible en procédant par le contrôle de gestion. Les cinq (5) activités de base sont:

- Identification des activités administratives et opérationnelles à réaliser;
- La détermination de standards relatifs aux activités à réaliser;
- La mesure des activités réalisées;
- L'évaluation de ces activités;
- La correction ou le renforcement de ces activités.

C'est ce que nous retrouvons sous la forme de l'acronyme ISMEC.

Les modèles de gestion présentés ne sauraient être complets sans fournir au lecteur une vision systémique de la gestion préventive. En effet, le tableau (12) retrouvé dans les pages précédentes nous présente les intrants du système de gestion, le système de gestion et les extrants.

(1) BIRD, Frank-E. et LOFTUS, Robert-G., *Loss Control Management*, Institute Press, Georgia, 1976.

En résumé, le choix d'un modèle pour la gestion de la santé et de la sécurité du travail se réfère au modèle de base présenté par Flippo & Munsigner, associé au modèle de gestion proposé par Marcel Laflamme, le tout superposé par le modèle soumis par Frank Bird et Robert G. Loftus. Nous procéderons maintenant à l'explication du modèle.

3.2.4 Explication du modèle

A première vue, sélectionner trois (3) modèles de gestion pour solutionner un problème spécifique dans une organisation semble complexe et peut paraître difficilement applicable. Cependant, notons que tout en offrant un processus de planification stratégique respectant les éléments fondamentaux, cette intégration de modèles s'inscrit dans une approche par objectifs, mode de gestion présentement utilisé dans l'organisation de Sécal et de la division des Services régionaux.

Il est bon de se rappeler que le modèle proposé tient compte de paramètres affirmant que la santé et la sécurité du travail se gèrent par la partie hiérarchique de l'organisation (line), soit le supérieur immédiat, le cadre de 2^o niveau, le directeur de service et le vice-président régional. Le coordonnateur en santé, sécurité agit à titre de personne ressource pour l'organisation.

Cette intégration nous amène donc à décrire sommairement nos trois (3) modèles sélectionnés, soient celui des principales composantes d'un système de gestion (tableau 17), celui du contrôle de gestion (tableau 13), et celui d'une vision systémique de la gestion de la sécurité (tableau 12).

3.2.4.1 Principales composantes d'un système de gestion

Le modèle de Flippo & Munsigner traite des principales

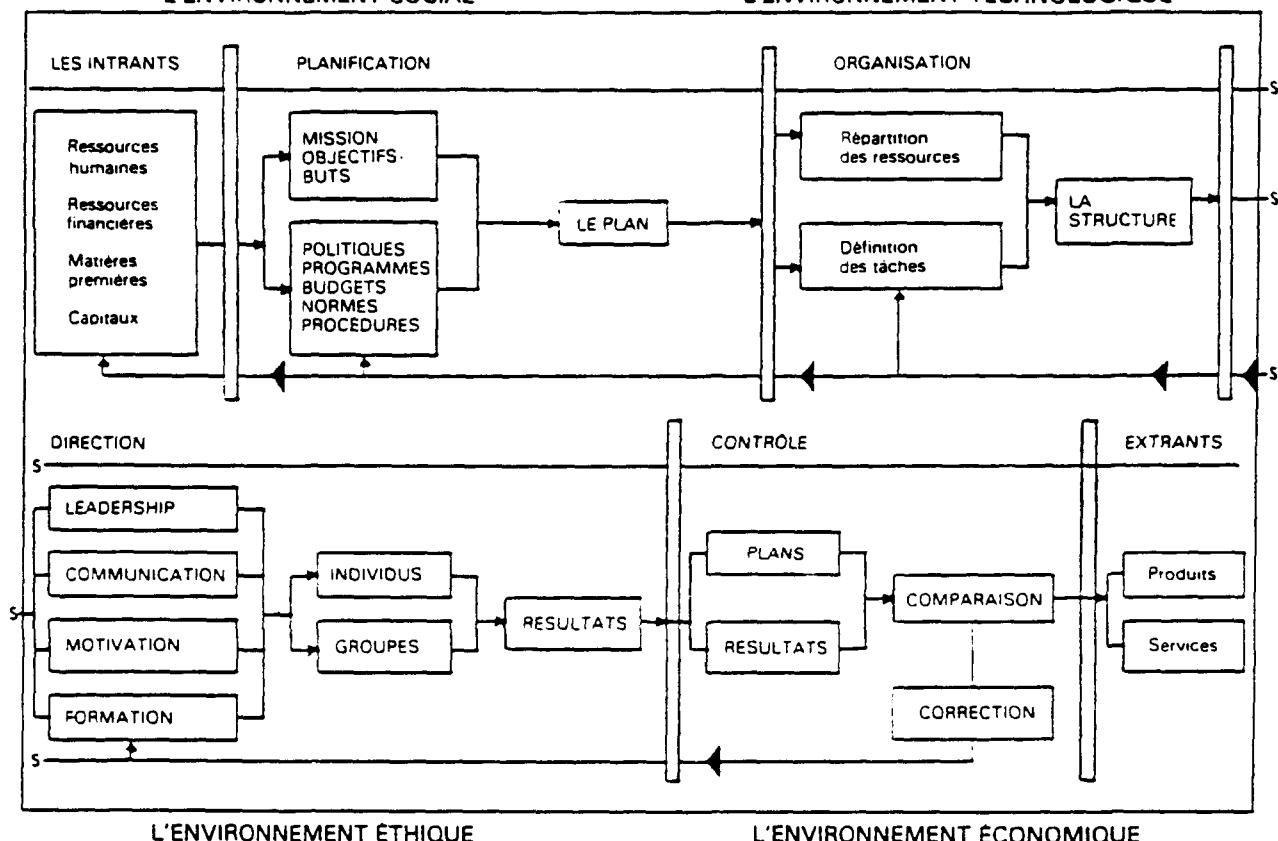
composantes d'un système de gestion. Il fait donc référence au système de gestion habituel qui est la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Il ajoute toutefois deux (2) composantes importantes, soient les intrants et les extrants.

TABLEAU 17

Les principales composantes d'un système de gestion*

L'ENVIRONNEMENT SOCIAL

L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE



* Source: Ce tableau a été traduit et adapté à partir des données de: FLIPPO, E.B. et MUNSINGER, G.M., *Management*. Boston: Allyn and Bacon, 1975, p. 11. Traduit par P.-G. Bergeron.

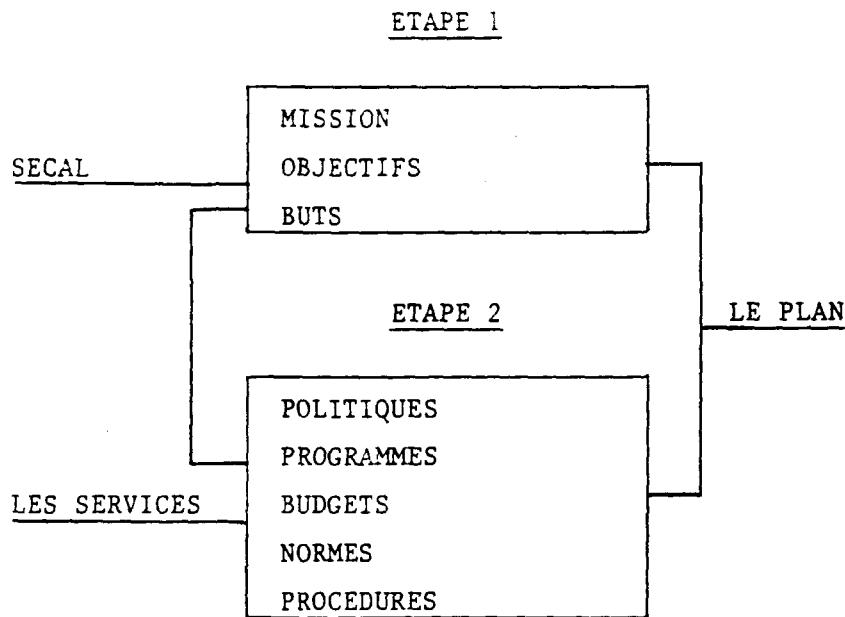
3.2.4.1.1 Intrants

Les intrants sont les principales ressources de l'organisation: humaines, financières, matières premières et capitaux. Au niveau des ressources humaines, il ne faut pas se restreindre aux ressources disponibles à l'intérieur de la division des Services régionaux, mais également s'intéresser à l'environnement, ne citant comme exemple que le personnel des autres usines Alcan dans la région, les personnes ressources externes à l'organisation, firmes de consultants etc.

Les ressources financières ne sont pas un obstacle pour l'organisation et, de toute façon, certaines affirmations faites par des spécialistes dans le domaine stipulent qu'à moyen terme, les investissements dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail rapportent des profits à l'organisation.

3.2.4.1.2 Planification

Avant d'en arriver à établir un plan, deux (2) étapes importantes doivent être réalisées, soit l'étape 1: mission, objectifs, buts et, l'étape 2: politiques, programmes, budgets, normes et procédures. On retrouve également une interrelation entre les deux (2) étapes et on s'aperçoit que l'étape 2 est directement dépendante de l'étape 1.



Notons que l'étape 1 qui identifie l'orientation de l'organisation est réalisée par Sécal, y incluant le vice-président régional Saguenay Lac St-Jean. La réalisation de cette étape presuppose des informations provenant de l'environnement, de la législation provinciale (C.S.S.T.). L'élaboration de l'orientation doit aussitôt être connue de la direction des services et du comité de santé et de sécurité des Services régionaux.

La direction de chaque service est responsable de l'élaboration de l'étape 2. Certaines activités telles que politiques, programmes spéciaux, peuvent se réaliser entre les directeurs de service constitutif et le vice-président régional. Le programme de prévention est fourni par la division des Services régionaux et s'applique à tous les services.

3.2.4.1.3 Organisation

Nous avons à définir la structure de l'organisation.

Cette activité comprend la réalisation de deux (2) phases importantes, soient la répartition des ressources et la définition des tâches.

3.2.4.1.4 Direction

La direction se doit d'en arriver à des résultats. Nous travaillons donc avec des individus et des groupes d'individus. Les facteurs visés par la direction sont le leadership, la communication, la motivation et la formation.

3.2.4.1.5 Contrôle

Une fois que nous connaissons les résultats, il nous faut les comparer aux plans initiaux ou objectifs. Lorsqu'il y a écart, nous devons procéder à une correction, tenant compte des intrants et de tous les éléments du système de gestion.

3.2.4.1.6 Extrants

Les extrants sont la résultante obtenue de l'activité, soit des produits ou des services.

3.2.4.2 Management: approche systémique

Le modèle proposé par Marcel Laflamme (1) traite de la prise de décision par le contrôle de gestion. Il crée la dynamique et la

(1) LAFLAMME, Marcel, Le management approche systémique, Chicoutimi, Gaétan Morin, ed., 1981.

rétroaction entre les différentes activités du système de gestion.

3.2.4.2.1 Vision systémique de la gestion de la sécurité

Lorsque nous envisageons la gestion de la sécurité dans une perspective systémique (tableau 12), les principaux intrants sont: le personnel, l'équipement, le matériel et l'environnement.

La gestion du personnel a pour objectifs premiers:

- L'amélioration et l'accroissement de la productivité
- La satisfaction du personnel;
- La réduction des blessures;
- La diminution des pertes et;
- L'augmentation des bénéfices de l'entreprise.

Comme nous l'indique le tableau 12, ce processus doit, pour assurer son fonctionnement dynamique et son efficience, être l'objet d'une évaluation critique constante. Le "feedback" (rétroaction) permet de connaître la progression et les réalisations d'une telle gestion, présupposant que préalablement des standards (normes) aient été définis en fonction de chacun des extrants attendus.

3.2.4.3 Contrôle de gestion

L'intégration des deux (2) modèles de gestion ci-avant décrits est renforcée par le modèle soumis par Frank E. Bird et Robert G. Loftus (1) qui vient compléter la dynamique de gestion en proposant la formule ISMEC.

(1) BIRD, Frank-E., et LOFTUS, Robert-G., Loss Control Management, Institute Press, Georgia, 1976.

L'application de cette dynamique propose l'ajout des activités suivantes au modèle de gestion proposé par Flippo & Munsigner, et Marcel Laflamme.

<u>Eléments de l'acronyme</u>	<u>Activité de gestion</u>
<u>I.S.M.E.C.</u>	<u>Des modèles de gestion</u>
I.S.	Planification
I.S.	Organisation
I.S.	Direction
I.S.	Contrôle
M.E.	
Correction	Contrôle de gestion

Nous remarquons qu'à chacune des étapes du processus de gestion, on retrouve l'intégration de: (I) Identification des activités administratives et opérationnelles à réaliser; et (S) Détermination des standards relatifs aux activités à réaliser.

On retrouve également dans l'activité de contrôle: (M) Mesure des activités à réaliser; et (E) Evaluation de ces activités.

Le contrôle de gestion est complet par la réalisation de l'activité (C) la correction ou le renforcement de ces activités, applicable dans le contrôle de gestion.

3.3 COMPARAISON

La comparaison consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour identifier de façon précise les lieux et les changements potentiels à apporter dans la situation problématique décrite dans le chapitre précédent.

3.3.1 Comparaison du modèle conceptuel avec la réalité

Nous avons vu que la planification stratégique énoncée annuellement par Sécal est faite en fonction des usines, alors que la division des Services régionaux a une vocation de "services". Le vice-président régional s'accommode de cette planification pour émettre des objectifs conçus en fonction de services à secteurs critiques. La direction des services ne connaît pas les critères qui font qu'un service est considéré comme secteur critique ou non. Les objectifs émis par la direction des services ne sont pas toujours mesurables et, de ce fait, difficilement contrôlables. Le contrôle de gestion s'effectue également que pour certaines activités, exemple: fréquence et gravité d'accident/incident. On ne contrôle pas le niveau de réalisation des activités du programme de prévention dans tous les services constitutifs.

Le modèle de planification que nous proposons permettra à l'organisation de faire un tour d'horizon plus complet et surtout répondra à une vision plus globale (stratégique) de toutes les activités internes et externes concernant la gestion de la santé et de la sécurité dans la division des Services régionaux. Ce modèle permettra également de sensibiliser davantage les dirigeants, administrateurs et travailleurs à mieux comprendre leur rôle et à performer chacun dans son domaine. La démarche permettra également de mieux cerner les variables incontrôlables, les forces, les faiblesses et intervenants pouvant affecter la gestion du programme de prévention en santé et sécurité.

CHAPITRE IV

CHAPITRE IV

IMPLANTATION ET OPERATIONALISATION DE L'APPROCHE PROPOSEE

4.1 APPLICATION DES CHANGEMENTS PROPOSES

Lors de l'énumération des indices problématiques dans le chapitre 2, articles 2.7 et 2.8, nous faisons état que les problèmes à étudier touchent la planification stratégique de l'organisation et l'implication et la collaboration de la direction, des travailleurs et autres intervenants dans le domaine de la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Rappelons-nous également toujours, en se référant au chapitre 2, tableau 10, que le "Système global des activités de gestion en santé et sécurité du travail" nous sert de modèle de référence pour la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Le sous-système de planification, article 2.4.2.1, nous fait voir l'implication de Sécal et des services dans le déroulement des différentes activités de planification.

Nous essaierons dans le présent chapitre d'expliquer, de façon succincte, l'application des différents changements proposés, en traitant:

- Les changements;
- Les étapes à réaliser.

4.2 CHANGEMENTS

En pratique Checkland (1) a identifié trois (3) types de changements générés par la méthodologie des systèmes souples:

- Des changements structurels (structure, description de tâches, politiques opérationnelles, aménagement physique, etc.).
- Des changements dans le processus et les procédures.
- Des changements dans les attitudes.

Les changements à apporter s'intéressent principalement aux attitudes des acteurs, quoique nous traiterons aussi des processus, de la classification des rôles et enfin du leadership versus l'implication via la participation.

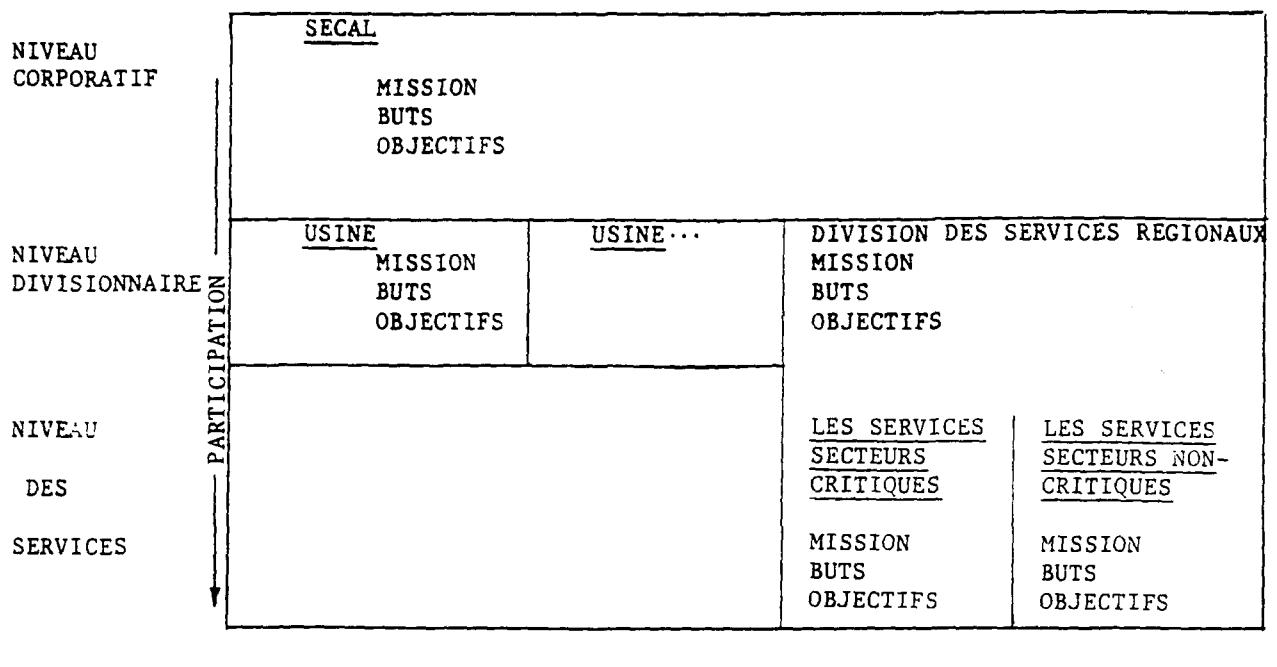
4.2.1 Application des processus

Le processus de planification demeure l'outil initiateur privilégié à la disposition de la direction afin de gérer la santé et la sécurité du travail. Rappelons ici que dans la division des Services régionaux, la direction exige que la gestion se fasse de façon paritaire et, de ce fait, la gestion du programme de prévention devra se faire par mode de co-gestion. De plus, la législation québécoise, par l'adoption de la Loi 17, oblige les travailleurs et la direction à gérer de façon conjointe le programme de prévention en santé et sécurité du travail.

La conduite du processus de planification a une importance déterminante et peut être reproduite graphiquement (tableau 18).

(1) PREVOST, Paul, *Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action*, L.E.E.R. (laboratoire d'études économiques régional) U.Q.A.C., 1983.

TABLEAU NO 18

PROCESSUS DE PLANIFICATIONDANS UNE PERSPECTIVE DE PARTICIPATION/IMPLICATION

Tel que montré, Sécal a une mission établie, des buts et objectifs. Les usines, de même que la division des Services régionaux, ont également une mission spécifique, des buts et objectifs. Les sept (7) services de la division des Services régionaux sont toutefois répartis en secteurs critiques et

en secteurs non-critiques. L'évaluation d'un service constitutif, à savoir s'il est dans un secteur critique ou non, se fait par rapport à l'évaluation des risques du travail auxquels les travailleurs sont exposés lors de l'exécution de leurs tâches. De façon tout de même arbitraire et après consultation de certains membres de la direction, nous classifions les services comme suit:

1. Les services considérés comme secteurs critiques:
 - Sûreté et incendies;
 - Médical;
 - Immobilier.
2. Les services considérés comme secteurs non-critiques:
 - Contrôleur;
 - Approvisionnement;
 - Relations industrielles;
 - Affaires publiques.

4.2.2 Classification des rôles

Un leadership devra être exercé par la direction afin d'impliquer les travailleurs dans la gestion et la réalisation des activités du programme de prévention. Pour ce faire, les intervenants doivent comprendre leurs rôles respectifs et nous traiterons de:

- représentant à la prévention;
- comité de santé et sécurité des Services régionaux;
- direction;
- coordonnateur en santé et sécurité.

4.2.2.1 Représentant à la prévention

Le rôle et les responsabilités du représentant à la prévention sont définis au chapitre 2, article 2.3.3.5. Nous n'avons pas l'intention de rien changer au niveau de cette définition, si ce n'est que nous croyons important de mentionner que le représentant à la prévention travaille au niveau des services constitutifs de la division pour lesquels il doit représenter les travailleurs. Il travaille en étroite collaboration avec le supérieur immédiat et toute revendication ou communication touchant les travailleurs doit se faire après consultation du supérieur immédiat. Avenant une mésentente quelconque ou une réponse qu'il considère comme non valable, il devra étendre ses communications au superviseur de 2^o niveau et, le cas échéant, au directeur du service. Son rôle doit être perçu par la direction comme une personne ressource et une aide pour le supérieur immédiat et pour les travailleurs.

4.2.2.2 Comité de santé et de sécurité des Services régionaux

Tel que décrit au chapitre 2, article 2.3.3.6, et se référant au modèle de gestion proposé, tableaux 10 et 11, le comité de santé et de sécurité des Services régionaux doit travailler au niveau de la division des Services régionaux. Outre les responsabilités déjà décrites, il commente les objectifs régionaux et les réalisations des activités du programme de prévention. Il agit pro-activement dans la gestion de campagnes ou d'activités de prévention pouvant favoriser l'élimination des risques du travail. Il fait rapport au groupe de gestion de la division des Services régionaux.

4.2.2.3 Direction

Les rôles et responsabilités de la direction des Services

régionaux et de la direction des services sont décrits à l'article 2.3.3.3 du chapitre 2. Ajoutons toutefois que ces directives doivent exercer un leadership favorisant l'implication et la participation des travailleurs. Se référant au tableau 11, dans la gestion du programme de prévention, la division des Services régionaux a la responsabilité première de gérer le sous-système "Planification" et le sous-système "Contrôle de gestion". Les services se doivent de gérer le sous-système "Gestion".

4.2.2.4 Coordonnateur en santé et sécurité du travail

Bien que ce poste n'existe pas sous cette appellation dans la division des Services régionaux, il est connu de tous que le conseiller en personnel joue ce rôle. La gestion de la santé et de la sécurité du travail est de la responsabilité du personnel hiérarchique de chaque service. Le coordonnateur en santé et sécurité agit pour la division des Services régionaux à titre de répondant auprès du vice-président régional qui a la charge de l'application du sous-système de planification et du sous-système de contrôle de gestion.

4.2.3 Participation versus implication des travailleurs

Il est défini dans la législation provinciale par la Loi 17 que les travailleurs doivent participer à la gestion et à la réalisation de certaines activités du programme de prévention. Le système international d'évaluation de la sécurité (S.I.E.S.) qui sert de système d'évaluation pour la division des Services régionaux préconise la participation des travailleurs afin d'atteindre un certain niveau d'excellence lors de l'évaluation. Une nouvelle philosophie de gestion telle que préconisée au cours des dernières années nous amène un modèle de gestion (référence 3.2.2.3.1 "La culture organisationnelle") obligeant la participation et

l'implication des travailleurs. Les travailleurs eux-mêmes nous informent de leur désir de s'impliquer et de participer à la gestion et à la réalisation des activités du programme de prévention. La direction se doit donc d'exercer un leadership favorisant l'implication des travailleurs.

4.3 ETAPES D'APPLICATION

Depuis le début de l'année 1987, nous travaillons sur ce projet de gestion et plusieurs réalisations se sont appliquées au fur et à mesure de leur développement. Outre l'approbation de certains éléments du programme de prévention, mentionnons que deux (2) étapes importantes restent à réaliser, soit: l'acceptation par les acteurs et l'acceptation de la démarche.

4.3.1 Etape 1: Acceptation par les acteurs

Nous avons appris par l'élaboration de l'image riche que plusieurs problèmes étaient à l'origine des difficultés d'application du programme de prévention en santé et sécurité du travail. Un regard détaillé de la structure, une description du processus, des ressources, nous ont amené à proposer un modèle conceptuel orienté en fonction de la gestion de la santé et de la sécurité du travail. Le modèle proposé oblige la collaboration et la participation de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, des travailleurs, du comité de santé et de sécurité des Services régionaux ainsi que du représentant à la prévention. L'acceptation par les acteurs de leurs rôles et responsabilités ne se concrétisera qu'à la suite d'informations et d'explications du modèle conceptuel.

4.3.2 Etape 2: Acceptation de la démarche

Comme nous l'avons décrit plus haut, l'acceptation de la

démarche de la part des acteurs se fera avec la clarification et la compréhension des rôles et responsabilités. La démarche proposée tient compte d'une philosophie axée sur la participation des travailleurs et, de ce fait, oblige que la direction crée une gestion dynamique des activités, lesquelles sont basées sur le va et vient de l'information et de la rétroaction (feedback). (Voir modèle au tableau 18).

Depuis déjà quelques mois, certains changements ont été acceptés dans le milieu, notamment le rôle joué par le comité de santé et de sécurité, l'élaboration d'un programme de santé et de sécurité du travail, l'implication du représentant à la prévention et autres. L'acceptation de la démarche par les acteurs se fera lorsque ceux-ci comprendront mieux l'ensemble de la démarche globale de gestion et que chacun pourra se situer pour l'exécution de son rôle respectif parmi les différentes activités de gestion du programme de prévention en santé et sécurité du travail.

4.3.3 Echéancier

Le modèle conceptuel proposé débute par la planification de Sécal qui établit des buts et objectifs dans le domaine de la santé et de la sécurité pour l'ensemble de ses usines. Le vice-président régional, à partir des buts et objectifs de Sécal, énonce des buts et objectifs pour la division des Services régionaux, fonction des services considérés comme secteurs critiques et ceux considérés comme secteurs non-critiques. Ces derniers, par la suite, définissent leurs buts et objectifs. L'établissement de ces objectifs se fait en fonction du milieu environnemental et tient compte du feedback des intervenants. La gestion du programme de prévention se fait par chacun des services constitutifs. Toute cette dynamique de gestion, la compréhension et l'acceptation du rôle des intervenants ne peuvent être faits selon un échéancier précis. Il faut également tenir compte

de la complexité de l'organisation, de l'hétérogénéité des services et des tâches courantes à exécuter dans les services. Toutefois, nous croyons que des séances d'information pourraient être tenues au cours des prochains mois, de façon à permettre à tout le monde de mieux se situer et mieux comprendre son rôle pour le début de la prochaine année de calendrier.

4.3.4 Conclusion au rapport du consultant

Faisant suite à une orientation de Sécal et afin de satisfaire à la législation provinciale, la division des Services régionaux a procédé à l'implantation d'un programme de santé et de sécurité dans ses services depuis quelques années déjà. Malgré tous les efforts déployés par la direction, nous devons conclure que peu de services pourraient satisfaire à une évaluation atteignant un niveau d'excellence de trois étoiles. La réalité nous amène à s'intéresser au niveau du criticisme des risques du travail inhérents aux tâches des travailleurs des services constitutifs. Certains services n'exécutant, par exemple, que des tâches cléricales peuvent être considérés comme secteurs non-critiques et n'ont pas, de ce fait, et selon nous, à être l'objet d'une évaluation globale ayant les mêmes critères que ceux du secteur critique. La gestion de la sécurité, de façon bi-partite, crée un changement majeur chez les dirigeants et cette réticence peut être atténuée par la compréhension des rôles de chacun des intervenants. Une méthode systémique s'avère l'outil privilégié et indispensable à la réalisation des objectifs en santé et sécurité du travail.

CHAPITRE V

CHAPITRE V

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

Comme nous venons de le voir à la lecture de ce travail, la division des Services régionaux n'a pas de changements importants à apporter dans son organisation afin de procéder à l'implantation d'un programme de prévention en santé et sécurité du travail. Les divers problèmes latents et la difficulté d'atteindre certains objectifs dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail sont, à notre avis, la résultante d'attitudes et/ou de comportements des intervenants pouvant se résumer ainsi:

- Interprétation ou manque d'information concernant la position d'un service par rapport aux objectifs régionaux. Les objectifs de la division des Services régionaux sont en fonction de secteurs critiques et de secteurs non-critiques et que chaque service doit savoir dans quel secteur il se situe.
- Assurer la compréhension par les principaux acteurs de l'approche proposée, du modèle de gestion recommandée et des rôles respectifs des différents intervenants.
- Vérification du niveau d'acceptation par les intervenants en fonction du modèle proposé.
- Etablissement par les intervenants, d'une stratégie d'implantation et d'opérationnalisation de l'approche et d'un calendrier de travail pour la réalisation. Le tout doit satisfaire aux objectifs corporatifs de l'année émis par la direction de Sécal et de la division des Services régionaux.

La gestion de la santé et de la sécurité du travail doit se

faire selon une approche systémique, laquelle constitue un cadre de référence essentiel aux divers intervenants et par surcroît permet de considérer les besoins des travailleurs, d'établir un meilleur climat dans l'organisation et d'obtenir leur implication ainsi que leur participation, tout en tenant compte du contexte et des besoins des services et du milieu environnemental.

La structure hiérarchique regroupant la division des Services régionaux s'avère complexe et peu d'intervenants la comprennent bien et de ce fait, peuvent pleinement assumer leur rôle. En fait, la division des Services régionaux en plus d'être le porte-parole officiel de Sécal dans la région du Saguenay Lac St-Jean, de veiller à l'application et à l'interprétation des politiques générales de l'entreprise tout en jouant un rôle de coordination, transige avec les divers groupes fonctionnels de Sécal et fait l'interface avec les groupes de production. La division assume la responsabilité de mesurer, et de doser les politiques de Sécal dans le milieu environnemental. Elle s'assure également de vérifier les effets dans le milieu environnemental et les réactions après application de décisions, d'orientations ou autres.

Les objectifs en santé et sécurité du travail provenant du président de Sécal sont faits en fonction d'usines. Le vice-président régional se doit de traduire ces objectifs en fonction des services constitutifs lesquels se regroupent sous deux (2) catégories distinctes. Chacun de ces sept (7) services constitutifs élabore ses propres objectifs en fonction de sa mission et de ses buts. Sensibilisé à cette problématique, il convient donc d'appliquer une planification tenant compte d'une planification stratégique, d'une planification tactique et d'une planification opérationnelle, à laquelle il est possible d'une participation de la part des diverses directions des trois (3) paliers hiérarchiques identifiés. Le tableau #18, chapitre IV du présent mémoire intitulé "Processus de planification dans une

perspective de participation/implication", reflète de façon graphique une participation informelle pour le niveau corporatif versus le niveau divisionnaire puis le niveau des services constitutifs. Provenant de ceux-ci, cette information retourne sous forme d'implication du personnel au niveau divisionnaire puis au niveau corporatif. Toute cette mécanique de participation et d'implication descend jusqu'au niveau du travailleur et se veut garante du résultat à obtenir.

Une perspective de co-gestion fera encore mieux comprendre aux travailleurs le besoin de leur implication et par conséquent, permettra la réalisation des activités, de façon tout aussi parfaite, en plus de libérer la direction de l'exécution de certaines phases nécessaires à la réalisation de celles-ci.

Une certaine réticence de la part de quelques cadres oeuvrant à l'intérieur de certains services est présentée à l'effet d'une participation active des membres syndiqués du comité de santé et de sécurité, du représentant à la prévention ou des travailleurs, lors du déroulement des activités du programme. Le processus de planification des objectifs et la discussion sur le plan d'action concernant la réalisation des activités avec les travailleurs, en plus de susciter l'implication de ceux-ci, va permettre à chacun de mieux comprendre le sujet et par le fait même, d'accepter l'apport indéniable des travailleurs dans l'application des éléments du programme de prévention.

Soulignons que tous les membres du comité de santé et de sécurité, tant du côté patronal que syndical, que les représentants à la prévention désirent s'impliquer de plus en plus dans le déroulement des activités du programme de prévention et, que les directions tant

aux niveaux corporatifs que divisionnaires, ont des objectifs ambitieux à atteindre dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail. Une clarification des rôles et responsabilités associée à la gestion systémique des activités du programme de prévention, en plus de satisfaire et de motiver le personnel de l'organisation, devrait permettre d'atteindre les objectifs corporatifs planifiés.

CHAPITRE VI

CHAPITRE VI

RAPPORT ACADEMIQUE

6.1 REFLEXIONS METHODOLOGIQUES

6.1.1 Conclusion et contrôle

Cette dernière étape de la recherche action se propose de formuler une réflexion à la fois exhaustive et explicative des différentes phases méthodologiques prônées par P.-B. Checkland.

Parallèlement à chacune des phrases décrites, nous relaterons certains faits constatés lors de l'étude. Par la suite, les connaissances et l'enrichissement personnel acquis au cours de l'intervention seront mis à jour et commentés.

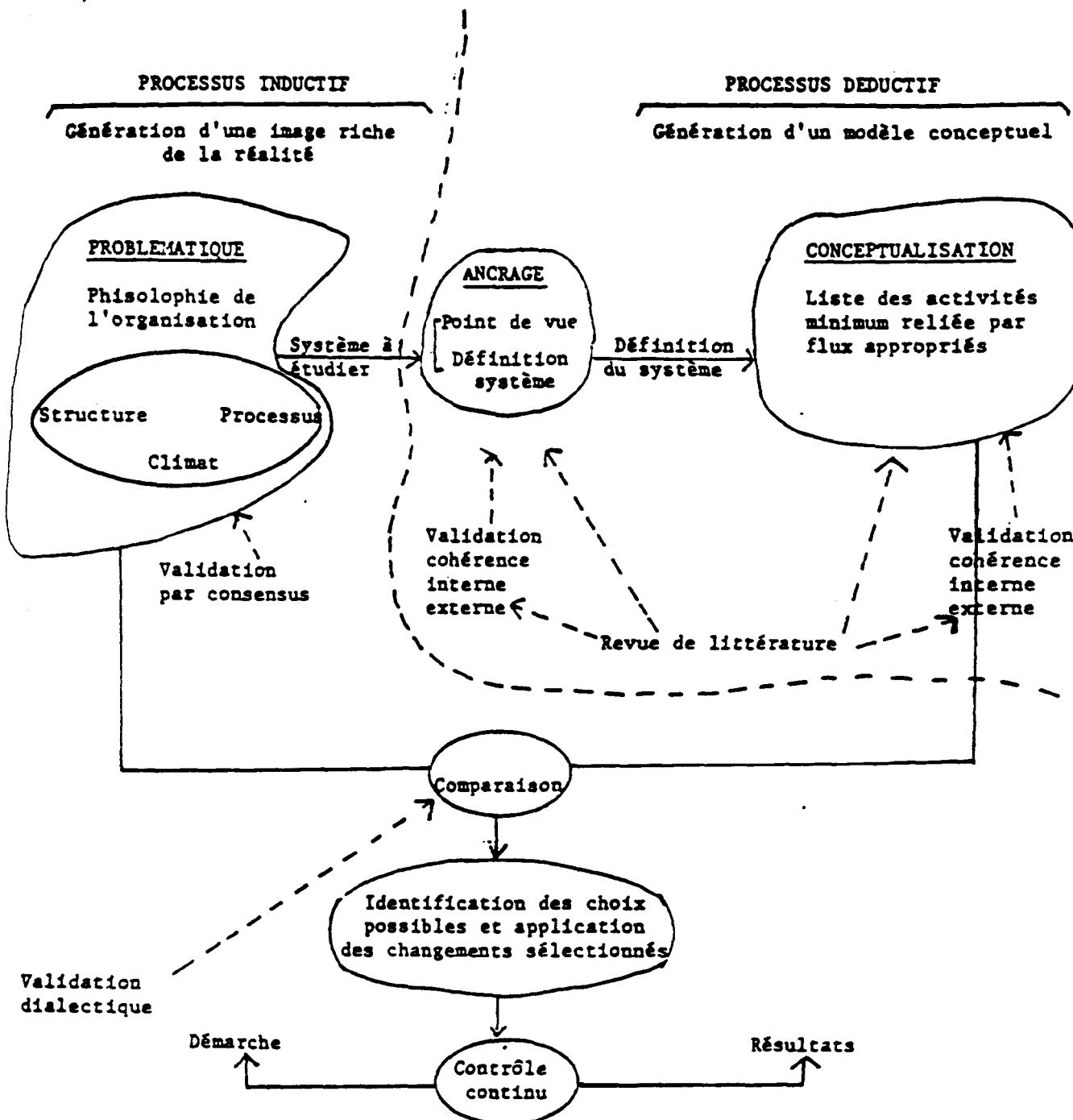
6.1.2 La méthode de P.-B. Checkland: Adaptable et appropriée

L'approche systémique que nous propose P.-B. Checkland (1) est utilisée par des étudiants de maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations (P.M.O.) pour maintes raisons, mais principalement pour faciliter l'identification, la compréhension, la résolution de tous les problèmes inhérents aux organisations. C'est une méthode de diagnostic qui permet de voir l'organisation sous tous ses aspects et met en relief ses forces et faiblesses de façon objective.

(1) CHECKLAND, P.-B., Using a system's Approach. The structure of root definitions, Journal of applied Systems analysis, vol. 5, n° 1, 1976.

Le tableau 19 (méthodologie systémique de diagnostic organisationnel) permet de visualiser globalement et chronologiquement les étapes qui ont guidé le chercheur dans la constitution de la situation problématique jusqu'à la résolution potentielle du problème.

TABLEAU 19

Méthodologie systémique de diagnostic organisationnel

(1) PREVOST, Paul, Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action L.E.E.R. (Laboratoire d'études économiques et régionales U.Q.A.C.), 1983.

L'approche nécessite que nous traitions les points dans l'ordre suivant:

- Mandat d'une recherche action;
- Elaboration de l'image riche;
- Ancrage et conceptualisation;
- Comparaison et implantation;
- Enrichissement personnel.

6.1.3 Mandat d'une recherche action

Le mandat représente l'étape la plus importante puisqu'il permet de cerner les attentes et les besoins du client. Souvent, le mandant a une idée arrêtée sur l'objectif de l'intervention et même, quelquefois, sur les façons de contrer le ou les problèmes perçus. La difficulté du chercheur consiste d'abord à faire accepter la méthode d'intervention, mais surtout à faire saisir cette nuance: Le présumé problème représente-t-il la réalité ou n'est-il qu'un sous-produit du véritable problème?

Généralement, le manque d'information ne pourra pas, à ce stade, nous permettre d'établir avec précision le champ exact de l'étude. Il nous faut dès lors amorcer le processus de diagnostic en sondant, en questionnant, en vérifiant le rôle et le pouvoir de décision, etc.

La division des Services régionaux n'est pas un organisme étranger au chercheur, puisqu'il agit à titre de personnel cadre pour le service immobilier depuis neuf (9) ans. Quelques rencontres avec le coordonnateur du personnel, M. Jean-Guy Côté, ainsi que le directeur du service immobilier, M. André Chevalier, et co-président du comité de santé et de sécurité, ont permis d'orienter ou d'élucider, de façon assez précise les besoins, soit l'implantation

d'un programme de prévention en santé et sécurité du travail. Tout au long de la démarche, ces deux (2) personnes furent présentes, soit pour valider ou pour informer certains avancés.

6.1.4 Elaboration de l'image riche

L'image riche, c'est la vision de l'organisation; il faut analyser dans les moindres détails l'environnement interne et externe de l'entreprise, la structure et le climat organisationnel, ainsi que tout le système d'activités qui s'y rattache. L'information doit être accessible et disponible pour fin de consultation. La collaboration entre individus, leur savoir et leur expertise demeurent essentiels.

Afin d'obtenir une consistance et une objectivité accrue dans l'image riche, nous avons obtenu la participation et la collaboration de tout le personnel cadre, des membres du comité de santé et de sécurité, des représentants à la prévention et de certains travailleurs, ce qui nous a permis de développer une image riche, tenant compte à la fois des réactions des dirigeants, des intervenants et des travailleurs dans l'organisation.

Dans la description des ressources, il a été très difficile d'éclaircir l'organigramme ainsi que les rôles et responsabilités. La complexité et le caractère unique de la division des Services régionaux dans l'organisation d'Alcan accompagnés des nombreux intervenants ont nécessité que le chercheur passe beaucoup de temps à questionner et à discuter le fonctionnement tant hiérarchique que fonctionnel des divers paliers de l'organisation Sécal versus la division des Services régionaux. La méthode de P.-B. Checkland nous a donc permis d'éclaircir le problème et de proposer un modèle graphique de fonctionnement. La validation des avancés se faisait au fur et à mesure de l'évolution des travaux par le personnel impliqué et par le coordonnateur du personnel.

6.1.5 Ancrage et conceptualisation

Toutes les étapes de la méthodologie revêtent une importance majeure. Elles sont parties intégrantes d'activités interreliées parmi lesquelles la sélection du problème à étudier et la conceptualisation du système constituent les pièces maîtresses et déterminantes pour la réussite de l'intervention. L'image riche de l'organisation permet de déterminer avec exactitude l'orientation de notre intervention impliquant par le fait même une sélection judicieuse et précise du problème à étudier.

Les indices problématiques nous ont conduit à la sélection d'un problème à étudier se traduisant par une réévaluation de la planification stratégique et par le besoin d'implication et de collaboration de la direction, des travailleurs et autres intervenants dans le domaine de la gestion de la santé et de la sécurité du travail. La dernière partie du problème décelée, soit l'implication et la collaboration de la direction des travailleurs et autres intervenants, correspond à certains énoncés de problèmes discutés lors de l'obtention du mandat, ce qui a facilité la tâche du chercheur.

Le système préconisé confirme que la santé et la sécurité du travail se gère selon une méthode systémique. Cet énoncé vient également en accord avec le directeur de Sécal en santé et sécurité, M. Michel Chamberland.

Ce système fut évident, pour les intervenants patronaux et syndicaux à qui nous avons expliqué la démarche. Pour le chercheur, c'est en quelque sorte une gloire mais, en même temps, un nouveau défi de voir progresser l'implantation et l'application du programme de prévention en santé et sécurité du travail dans les services de la division des Services régionaux.

La subdivision du modèle de gestion en trois (3) sous-systèmes nous permet de mieux ancrer et de mieux comprendre le rôle du vice-président régional, de la direction des services, du coordonnateur du personnel, du comité de santé et de sécurité des Services régionaux et du représentant à la prévention. Notons que la direction de la division des Services régionaux joue un rôle déterminant au niveau du sous-système "Planification et Contrôle de gestion", tandis que les services s'occupent du sous-système "Gestion". Le comité de santé et de sécurité des Services régionaux se préoccupe des activités du programme de prévention au niveau des commentaires sur la planification et du contrôle de gestion, sans toutefois oublier son implication directe dans la réalisation de certaines activités du programme. Le représentant à la prévention travaille au niveau du sous-système de gestion. Il participe de façon active avec le supérieur immédiat du service en vue de satisfaire aux obligations et droits qui lui sont dévolus par la loi et d'assurer un support pour les travailleurs. Outre la ligne de communication établie par la loi, il communique généralement avec le supérieur immédiat, au besoin avec le superviseur 2^o niveau et en cas de mésentente, peut s'adresser au directeur du service. Le coordonnateur du personnel occupe un rôle fonctionnel auprès du vice-président régional et s'assure que ce dernier a toutes les informations pertinentes dans le domaine de la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

La définition des rôles devra être bien comprise de façon à ce que les travailleurs, la direction et les intervenants travaillent positivement vers l'atteinte d'objectifs clairs qui sont faits en fonction de l'atteinte de résultats mesurables.

Le modèle conceptuel proposé semble répondre à la problématique énoncée. Cependant, des interrogations demeurent. Avons-nous diagnostiqué le bon problème? En pratique, réussirons-nous à implanter et motiver le personnel afin que chacun joue le rôle espéré?

6.1.6 Comparaison implantation

Une fois le modèle conceptuel élaboré, nous devons le comparer avec la réalité pour en arriver à créer ou planter les outils qui amélioreront ou complèteront déjà ceux en place. A ce stade-ci, le chercheur a l'impression d'avoir rempli le plus important de sa tâche, soit la résolution du problème. Il faut cependant, dans une recherche action, que les acteurs acceptent les outils présentés ou encore les fassent modifier davantage à leur mesure. Au fur et à mesure de l'application de la démarche, nous avons travaillé conjointement avec les acteurs, de façon à élaborer leurs idées quant aux solutions possibles à appliquer aux problèmes perçus. La méthodologie utilisée prônait, hors de tout doute, la coexistence dans la démarche de P.-B. Checkland d'acteur-chercheur, d'où l'importance de l'interrelation de ceux-ci.

Rappelons-nous que le diagnostic "intervention" est une démarche scientifique de diagnostic qui s'appuie sur des paradigmes ou des présumés différends de l'approche traditionnelle utilisée en sciences humaines ou en sciences de la gestion et qui utilise une stratégie fort complexe. De plus, comme il invite à la participation active des divers intervenants, il peut s'inscrire dans une démarche de recherche action, où:

"Les chercheurs et les acteurs, conjointement, investiguent systématiquement une donnée et posent des actions, en vue de solutionner un problème immédiat vécu par les acteurs et d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être, dans un cadre éthique mutuellement accepté". (1)

(1) PREVOST, Paul, *Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action* L.E.E.R. (laboratoire d'études économiques et régionales U.Q.A.C.), 1983.

Le modèle conceptuel proposé suit présentement une phase d'intégration dans la division des Services régionaux. Il a facilité, jusqu'à ce jour, la communication patronale et syndicale versus les membres syndiqués du comité de sécurité du travail et, de ce fait, à développer conjointement et à approuver une majorité d'éléments du programme de prévention. La compréhension des rôles des intervenants est également mieux perçue et la philosophie de gestion et de collaboration mutuelle commence à s'intégrer pour plusieurs. Cependant, la partie n'est pas gagnée et il faudra expliquer et informer tout le personnel de cette démarche afin que chacun puisse intervenir selon le rôle qui leur est dévolu dans l'implantation et la gestion du programme de prévention en santé et sécurité du travail.

6.2 REFLEXIONS FONDAMENTALES

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, la recherche-action a trois (3) principaux buts, soit d'enrichir le savoir cognitif, le savoir-faire et le savoir-être (Paul Prévost (1)).

Ce travail de recherche a enrichi considérablement le savoir cognitif du chercheur et également des acteurs. Cette recherche a permis de découvrir l'organisation, son rôle, son fonctionnement et même sa raison d'être. Elle a permis de découvrir ou de mettre en relief certains problèmes de base, méconnus ou inconnus, qui sont vitaux pour l'efficience même de l'application et de la gestion de la santé et de la sécurité dans le milieu. Elle a permis de développer une philosophie et un mode de gestion adapté à la division des Services régionaux.

(1) PREVOST, Paul, *Le diagnostic intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action L.E.E.R.* (laboratoire d'études économiques et régionales U.Q.A.C.), 1983.

Cette recherche a aussi enrichi le savoir-faire des acteurs. Grâce aux nouveaux outils, ils seront désormais habilités à mieux comprendre la dynamique de gestion appliquée. Le positionnement des groupes intervenants: Sécal, la division des Services régionaux, les services, le comité de santé et de sécurité des Services régionaux, et des autres intervenants, nous permettra de mieux saisir et se situer dans le cycle de gestion de la santé et de la sécurité. Ceci va permettre également que tous les intervenants travaillent en fonction de l'atteinte de buts et d'objectifs communs se traduisant par une nette amélioration de l'utilisation des ressources et, par le fait même, une plus grande efficience au niveau de la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

Du côté du chercheur, la démarche utilisée a permis de se spécialiser davantage dans le domaine de la sécurité du travail et également dans les sciences de la gestion d'entreprise, plus spécifiquement d'augmenter ses connaissances dans la "planification" qui est l'élément clé du point d'ancrage.

Cette recherche a contribué, et continuera probablement, à modifier le savoir-être. L'intervention a déjà apporté et continuera d'apporter des changements d'attitudes chez les acteurs.

Pour le chercheur, cela lui donne la satisfaction d'avoir réalisé quelque chose et lui procurera sûrement une satisfaction lors de l'application et du déroulement de la gestion du programme de prévention dans l'organisation. Ce défi relevé l'encouragera sûrement à établir d'autres objectifs personnels majeurs, lesquels seront raffermis par cette confiance acquise.

Cette recherche a permis également au chercheur de développer une problématique et d'en élaborer une méthode de gestion répondant à la fois, je l'espère, au besoin des intervenants et à ceux de l'organisation. L'atteinte de ce résultat a nécessité efforts, négociations, conciliations, avancés, essais, validations, etc. Cette dynamique s'est avérée très enrichissante et a permis de comprendre le besoin d'instaurer des structures hiérarchiques, d'établir des communications efficaces et constantes, d'être à l'écoute des besoins de tous les intervenants et de se référer constamment aux buts poursuivis.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

BERGERON, Pierre-G., La gestion moderne, Chicoutimi, Gaétan Morin éd., 1983.

BERRETA, Victor, Politique et stratégie d'entreprise, les éditions d'org., Paris 1975.

BIRD, Frank-E. et LOFTU, Robert-G., Loss Control Management, Institute Press, Georgia, 1976.

BOISSELIER, J., Pratique de la sécurité dans l'entreprise, Paris, les Editions d'Organisation, 1977, p. 29.

Services régionaux, Programme cadre en santé/sécurité contrôle des pertes, volume programme de prévention, 1985.

CHECKLAND, P.-B., using a System's Approach. The structure of Root Definitions, Journal of Applied Systems Analysis, Vol. 5, No 1, 1976.

DION, Gérard, Dictionnaire canadien des relations du travail, Québec, P.U.L., 1976, p. 47.

FLETCHER, John-A., A guide to managers and supervisors", the industrial environment total loss control, CSP.

FLIPPO, E.-B. et MUNSINGER, G.-M., Management, Boston, Allyn and Bacon, 1975.

GAGNE, Rémi, La gestion de mon efficacité managériale, Séminaire de formation des superviseurs de 2° niveau, 1986.

GAGNE, Rémi, La gestion de mon efficacité personnelle, Séminaire de formation des superviseurs de 2° niveau, 1986.

GRIFFITHS, D.-K., Industrial Back Pain in Europe, Ergonomics, vol. 28, number 1, January 1985.

GRIMALDI, John-V., SIMONS, Rollin-H., Safety Management, Richard-D. Irwin, Homework, Illinois, 1975.

HEINRICH, H.-W., Industrial Accident Prevention; a Scientific Approach, McGraw-Hill Book Co. Inc., N.-Y., fourth edition 1959.

LAFLAMME, Marcel, Le management approche systémique, Chicoutimi, Gaétan Morin, éd. 1981.

LAURIN, Pierre, Le management, McGraw-Hill, 1973, p. 3.

BIBLIOGRAPHIE (suite)

MCELROY, Frank-E., Accident Prevention, manuel for the industrial operations, administration and program, national safety council, Chicago, 1984.

MINTZBERG, Henry (1984), Le manager au quotidien, p. 100-111, Agence d'Arc.

PERRON, Gilles, Etude d'un modèle de planification stratégique pour le conseil régional des loisirs du Saguenay Lac St-Jean, mémoire U.Q.A.C., 1986.

PERUSSE, Michel, Gestion de la sécurité, Université Laval, Québec, 1986.

PETERSON, Dan, 1975, Safety Management, a Human Approach, Aloray, Englewood Cliffs, New Jersey.

PICARD, Laurent, La gestion dans les secteurs publics et privés, une analyse critique des similarités et différences, revue gestion, février 1980, vol. 5, No 1.

PREVOST, Paul, Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et à la recherche-action. L.E.E.R. (laboratoire d'études économiques et régionales, U.Q.A.C.) 1983.

SALETTE, Robert-A., Objectifs des Services régionaux, document du vice-président régional, 1987.

SEILLAN, Hubert, L'entreprise et la sécurité intégrée, revue française des affaires sociales, No 1, 1984.

SIMARD, P.-H., Principes de gestion préventive et développement organisationnel, Développement organisationnel Canada, nov. 1986, p. 12.

SIMARD, P.-H., La gestion de la sécurité et du contrôle des pertes, revue de gestion des petites et moyennes organisations, Université du Québec à Chicoutimi, vol. 1, No 5, 1985.

TREMBLAY, F.-S., Objectifs 1986, Document, Montréal, 1986.

TREMBLAY, Serge, Guide de planification pour P.M.E., revue de gestion des P.M.O., vol. 1, No 2, 1983.

WALLOT, Hubert, Notes de cours politique générale, U.Q.A.C., 1981.

WARREN, Bennis-Burt Nanus (1985), Diriger: Les secrets des meilleurs Leaders - Inter Edition.

ANNEXES

ANNEXE 1

A) DESCRIPTION DE TACHE, POSTE CADRE, COORDONNATEUR EN PERSONNEL

B) DESCRIPTION D'UNE TACHE TYPE D'UN TRAVAILLEUR

A) DESCRIPTION DE TACHE COORDONNATEUR EN PERSONNEL

DESCRIPTION DE FONCTION SALARIÉE

190

SOCIÉTÉ D'ÉLECTROLYSE ET DE CHIMIE ALCAN LTÉE

No de code: R-894

Unité d'exploitation:	Services régionaux	Coordonnateur Fonction: du Personnel
Département:	Personnel	Vice-président Se rapporte à: régional
Section, etc.:		Date: Le 23 février 1987

RESPONSABILITÉ GÉNÉRALE

Relevant administrativement du vice-président régional et fonctionnellement de l'adjoint au directeur des relations industrielles, le titulaire est responsable de l'orientation et de l'administration générale de la fonction "Personnel" pour la division des Services régionaux.

NATURE ET PORTÉE DE LA FONCTION

Le coordonnateur du personnel est l'une des neuf (9) personnes qui relève du vice-président régional, les autres étant le contrôleur, le surintendant des services de l'Approvisionnement, le directeur des Affaires publiques, le directeur du service immobilier, le directeur Sécal régional, le directeur de la Sûreté, le directeur des Relations industrielles et la responsable des communications.

Le titulaire doit fournir un support à l'équipe de direction des Services Régionaux, tant au niveau des relations avec les cadres, de la santé/sécurité, des relations de travail. Il doit aussi fournir une expertise dans le développement organisationnel, de façon à ce que les différents services et leurs ressources répondent dans leurs activités à des normes de qualité conformes à l'évolution des besoins des différents établissements.

Le titulaire doit établir et maintenir une relation efficace avec les directeurs des différents services pour les conseiller dans les activités de gestion du personnel et du développement organisationnel. À cette fin, il doit saisir et comprendre les objectifs, le type de main-d'œuvre disponible et requis, et les besoins des différents services au sein des Services Régionaux. En outre, il doit aussi établir des relations avec les responsables du personnel des autres établissements de Sécal au Saguenay-Lac-St-Jean, afin de participer à l'élaboration des politiques en matière du personnel et d'assurer la coordination, la cohésion dans l'application des programmes relatifs à la gestion des ressources humaines.

DIMENSIONS

Les postes suivants relèvent du titulaire: un agent rémunération-avantages sociaux et main-d'œuvre ainsi qu'une commis-secrétaires.

Le budget du Service s'élève à \$175.000.

Le personnel de la division des Services régionaux totalise, au 30 juin 1986, 336 employés cadres et syndiqués.

DESCRIPTION DE FONCTION SALARIÉE

191

SOCIÉTÉ D'ÉLECTROLYSE ET DE CHIMIE ALCAN LTÉE

N° de code: R-894

Unité d'exploitation:	Services régionaux	Coordinateur du Personnel
Département:	Personnel	Vice-président Se rapporte à: régional
Section, etc.:		Date: Le 23 février 1987

RESPONSABILITÉS SPÉCIFIQUES

1. Établit les priorités et les objectifs ainsi que le budget opérationnel du département et en fait le suivi.
2. Administre les politiques concernant le personnel (sécurité-santé, relations de travail, etc.), conseille la direction en matière de personnel de telle sorte que la gestion du personnel soit conforme aux politiques et à la philosophie de la Société.
3. Assure à la direction l'expertise nécessaire dans les domaines suivants: planification de la main-d'œuvre, recrutement, sélection, formation, évaluation du rendement, planification de carrière, mouvements de personnel, évaluation des tâches. Doit s'assurer que le personnel de direction soit familier avec ces programmes.
4. Agit à titre de consultant interne sur des points de développement organisationnel et/ou s'assure dans certains cas de requérir l'expertise externe nécessaire à l'introduction de certains changements organisationnels.
5. S'assure que les personnes qui sont sous sa responsabilité répondent aux besoins des usagers en terme de professionnalisme et de productivité. À ce titre, il les dirige, les guide et les assiste dans certaines de leurs activités ainsi que dans leur formation et leur développement.

B) DESCRIPTION D'UNE TÂCHE TYPE D'UN TRAVAILLEUR

DESCRIPTION DE LA TÂCHE

USINE: Services régionaux TITRE DE LA TÂCHE: Jardinier horticole
 DEPARTEMENT: Service immobilier NO DE CODE DE LA TÂCHE: 1310
 SECTION: Entretien des immeubles DATE: Rév. 1: le 22 novembre 1982

FONCTIONS PRINCIPALES: Entretenir les jardins paysagers des propriétés sous la juridiction du département des Services immobiliers; en préparant les sols et les plates-bandes, en plantant et traitant les fleurs, arbres, plantes tropicales et arbustes, appliquant les fertilisants et les pesticides appropriés, traitant et mélangeant la terre, etc., pour l'embellissement des terrains et des propriétés de la Compagnie.

MATERIAUX EMPLOYES, TRAVAUX OU MANIES: Fleurs annuelles et vivaces, arbustes, arbres, plantes et fleurs tropicales, graines de semence, fertilisants, pesticides, herbicides, sol, gazon, engrais, eau, etc.

OUTILS ET EQUIPEMENTS EMPLOYES: Cultivateur, épandeur, semoir, fusil-vaporisateur, sécateur, brouette, escabeau, échelle, râteau, pelle, hache, scie mécanique, marteau, pince, brosse, câble, ficelle, toile, etc.

SOURCE DE SURVEILLANCE: Contremaître

DIRECTION EXERCÉE: Saisonnierement jusqu'à deux (2) AIDE-JARDINERS et jusqu'à trois (3) JOURNALIERS (PROPRIÉTÉS).

DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS:

1. Interprète les plans d'aménagements paysagers; en se référant aux instructions du surveillant en aménagement des terrains; pour maintenir et améliorer l'aspect esthétique et ornemental des aménagements paysagers.
2. Coordonne et dirige le travail des aide-jardiniers; en dispensant les instructions nécessaires concernant le labourage des terrains, creusage des tranchées, préparation des plates-bandes et rocailles, plantation des fleurs, massifs floraux, arbres et arbustes, sarclage, arrosage et émondage, disposition des plants, entretien des pelouses, des terrains et des outils, sélection des outils appropriés, etc.; pour l'exécution du travail selon les normes établies.
3. Prépare le sol et les plates-bandes; en creusant les tranchées, mélangeant la terre, se servant de pelles et de rateaux; pour la plantation des fleurs, arbres et arbustes.
4. Cultive la terre; en opérant le cultivateur, étendant la terre se servant de pelle ou de râteau, ajoutant les fertilisants nécessaires, enlevant les mauvaises herbes, etc.; pour la plantation.
5. Plante les fleurs, arbres et arbustes; en creusant des tranchées, plaçant les plants, entassant la terre, installant lorsque requis, des tuteurs, etc.; pour l'embellissement des terrains et des propriétés de la Compagnie selon les plans et objectifs paysagers.
6. Entretient les fleurs, arbres et arbustes; en arrosant, émondant les branches, ajoutant du fertilisant, arrachant les mauvaises herbes, etc.; pour activer la croissance.
7. Applique les pesticides et les herbicides sur les pelouses, fleurs, arbres et arbustes; en se conformant aux recommandations des fabricants ou des autorités impliquées; se servant de fusil-vaporisateur ou manuellement; pour éloigner les animaux, contrôler les parasites, les insectes et les végétaux des cultures.

(verso)

DEVOIRS ET RESPONSABILITES (suite):

8. Sélectionne et plante les fleurs, arbres et arbustes; en s'adaptant aux diverses conditions de l'environnement industriel, apportant, lorsque possible, des suggestions de remplacements; pour l'embellissement paysager des immeubles.
9. Entretient les plantes tropicales du Manoir du Saguenay; en sarclant, arrosant, cultivant la terre, tel que requis; appliquant les engrais, taillant et nettoyant les feuilles et les tiges, se servant de brosse, sécateur, etc.; pour maintenir les plantes en bonne condition et accroître la croissance.
10. Coupe les arbres et les branches et taille les haies; en se servant de hache, scie mécanique, sécateur, échelle, escabeau, scellant pour entailles, etc.; pour enlever les branches et les arbres morts et dégager les lignes de transmission d'énergie, les immeubles et l'embellissement.
11. Prépare les mélanges de sol; en ajoutant les ingrédients appropriés; pour effectuer des semis, transplantations et rempotage.
12. Prend l'inventaire des outils, matériaux ou approvisionnements, etc.; en comptant le nombre de pièces, déterminant les quantités, etc.; pour fins de records.
13. Rapporte au contremaître les outils défectueux ou toute condition anormale d'opération; verbalement, pour actions correctives ou réparations.

ANNEXE 2

ELEMENTS DU PROGRAMME INTERNATIONAL D'EVALUATION DE LA SECURITE

SYSTÈME INTERNATIONAL D'ÉVALUATION DE LA SÉCURITÉ
CRITERES D'ATTRIBUTION D'ETOILE
Programme Standard
Éléments devant être cotés

Numéro et titre des éléments	Cotation par étoile				
	1	2	3	4	5
1. Leadership et administration	*	*	*	*	*
2. Formation de la direction			*	*	*
3. Inspections planifiées	*	*	*	*	*
5. Enquête sur les accidents et incidents	*	*	*	*	*
7. Préparation aux situations d'urgence				*	*
8. Règlements de l'organisation	*	*	*	*	*
9. Analyse des accidents et incidents					*
10. Formation du personnel		*	*	*	*
11. Équipement de protection individuelle	*	*	*	*	*
12. Contrôle et services de santé	*	*	*	*	*
15. Communications personnelles		*	*	*	*
16. Réunions de groupe			*	*	*
17. Promotion générale				*	*
18. Embauche et placement				*	*
19. Dossiers et rapports					*
Nombre d'éléments spécifiés	6	8	10	12	15
Éléments facultatifs nécessaires	2	2	2	2	0
Total des éléments devant être évalués	8	10	12	14	15
Résultat moyen minimal	40%	50%	60%	70%	80%
Résultat minimal par élément	20%	30%	40%	50%	60%
Résultat minimal pour conditions matérielles	65%	65%	65%	65%	65%

Nota: Les éléments optionnels sont ceux que vous choisissez d'évaluer en plus des éléments spécifiques qui doivent être évalués.

ANNEXE 3

LE PROGRAMME DE PREVENTION EN SANTE ET SECURITE DU TRAVAIL,
DIVISION DES SERVICES REGIONAUX

PROGRAMME DE PRÉVENTIONTABLE DES MATIÈRESChapitre

1. PROGRAMME D'ADAPTATION AUX NORMES
2. MESURES DE SURVEILLANCE DE LA QUALITÉ DU MILIEU DE TRAVAIL ET D'ENTRETIEN PRÉVENTIF:
 - A- choix du médecin responsable;
 - B- programme de santé;
 - C- identification, évaluation et contrôle des risques (A.R.T.) reliés au travail et aux postes de travail;
 - A) Analyse des risques du travail
 - B) Méthodes d'observation spontanée et d'observation planifiée "méthodique"
 - D- mesures concernant les accidents/incidents et maladies professionnelles;
 - E- mesures concernant les inspections et l'entretien préventif.
3. NORMES D'HYGIÈNE DE SÉCURITÉ SPÉCIFIQUES A L'ÉTABLISSEMENT ET LES RÈGLEMENTS GÉNÉRAUX ET SPÉCIFIQUES - Normes (bruit-qualité 9.8, 9.10 - éclairage)
4. RÈGLEMENTS ET PROCÉDURE DE L'ORGANISATION
 - 1) Règlements
 - 2) Procédure sur - Libération d'équipement
 - Autorisation de travail
 - Verrouillage
 - 3) Préparatifs aux situations d'urgence
5. LES MOYENS ET ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE
6. PROGRAMME DE FORMATION ET D'INFORMATION