



National Library  
of Canada

Bibliothèque nationale  
du Canada

Acquisitions and  
Bibliographic Services Branch

Direction des acquisitions et  
des services bibliographiques

395 Wellington Street  
Ottawa, Ontario  
K1A 0N4

395 rue Wellington  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0N4

0-1-11-1111

0-1-11-1111

## NOTICE

## AVIS

The quality of this microform is heavily dependent upon the quality of the original thesis submitted for microfilming. Every effort has been made to ensure the highest quality of reproduction possible.

La qualité de cette microforme dépend grandement de la qualité de la thèse soumise au microfilmage. Nous avons tout fait pour assurer une qualité supérieure de reproduction.

If pages are missing, contact the university which granted the degree.

S'il manque des pages, veuillez communiquer avec l'université qui a conféré le grade.

Some pages may have indistinct print especially if the original pages were typed with a poor typewriter ribbon or if the university sent us an inferior photocopy.

La qualité d'impression de certaines pages peut laisser à désirer, surtout si les pages originales ont été dactylographiées à l'aide d'un ruban usé ou si l'université nous a fait parvenir une photocopie de qualité inférieure.

Reproduction in full or in part of this microform is governed by the Canadian Copyright Act, R.S.C. 1970, c. C-30, and subsequent amendments.

La reproduction, même partielle, de cette microforme est soumise à la Loi canadienne sur le droit d'auteur, SRC 1970, c. C-30, et ses amendements subséquents.

Canada

La participation des représentants patronaux et syndicaux  
dans les comités de santé et sécurité du travail

Alain Lessard

Mémoire

présenté

au

Département de sociologie

comme exigence partielle en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès arts  
Université Concordia  
Montréal, Québec, Canada

Mars 1993

Alain Lessard, 1993



National Library  
of Canada

Bibliothèque nationale  
du Canada

Acquisitions and  
Bibliographic Services Branch

Direction des acquisitions et  
des services bibliographiques

395 Wellington Street  
Ottawa, Ontario  
K1A 0N4

395, rue Wellington  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0N4

0-315-84707-7

0-315-84707-7

**The author has granted an irrevocable non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of his/her thesis by any means and in any form or format, making this thesis available to interested persons.**

**L'auteur a accordé une licence irrévocable et non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de sa thèse de quelque manière et sous quelque forme que ce soit pour mettre des exemplaires de cette thèse à la disposition des personnes intéressées.**

**The author retains ownership of the copyright in his/her thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without his/her permission.**

**L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège sa thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.**

ISBN 0-315-84707-7

**Canada**

## Sommaire

La participation des représentants patronaux et syndicaux  
dans les comités de santé et sécurité du travail

Alain Lessard

Ce mémoire porte sur les mécanismes de participation dans les comités paritaires de santé et sécurité du travail. L'hypothèse initiale de cette recherche exploratoire est qu'une relation existe entre le statut spécifique de l'acteur dans l'organisation et son type de participation au sein de ces comités.

L'enquête sur le terrain a été réalisée dans deux organisations situées au Québec. Différents moyens ont été utilisés afin de recueillir les données : entrevues avec les principaux acteurs, observations de réunions et cueillette des documents pertinents et disponibles.

L'analyse des données nous amène à constater la présence d'une relation entre le statut dans l'organisation et le type de participation au comité. Toutefois, notre analyse nous permet de mettre également en lumière le rôle de variable intermédiaire que joue le modèle de répartition du pouvoir à l'intérieur duquel cette relation se concrétise.

## Remerciements

Je remercie Monsieur Joseph Smucker, mon directeur de thèse, pour l'aide et le support qu'il m'a apporté au cours de la rédaction de ce mémoire. Sans son soutien, ce projet n'aurait pu être mené à terme.

Je remercie également l'Institut de recherche en santé et sécurité du travail pour l'aide financière qu'elle m'a apportée.

Enfin, merci à Mireille pour ses encouragements et sa compréhension.

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
CHAPITRE I - PROBLÉMATIQUE. . . . .	1
1. Santé et sécurité au travail et participa- tion. . . . .	1
2. La recherche. . . . .	4
2.1 L'hypothèse . . . . .	6
2.2 Cadre d'analyse . . . . .	9
2.3 Démarche de recherche . . . . .	10
3. Le plan du mémoire. . . . .	12
CHAPITRE II - L'USINE . . . . .	13
1. Le contexte . . . . .	13
1.1 L'organisation. . . . .	13
1.2 Le comité . . . . .	14
1.3 Les activités du comité . . . . .	18
2. Les acteurs . . . . .	21
2.1 Le surintendant de l'usine. . . . .	21
2.2 Le coordonnateur en santé et sécurité .	26
2.3 Le président du syndicat. . . . .	31
2.4 Le représentant à la prévention . . . .	39
CHAPITRE III - LE BUREAU. . . . .	46
1. Le contexte . . . . .	46
1.1 L'organisation. . . . .	46

1.2 Le comité . . . . .	47
1.3 Les activités du comité . . . . .	51
2. Les acteurs . . . . .	53
2.1 Le chef de service des ressources matérielles . . . . .	53
2.2 Le coprésident patronal. . . . .	61
2.3 Le président du syndicat. . . . .	68
2.4 Le coprésident syndical. . . . .	73
CHAPITRE IV - SYNTHÈSE ET ANALYSE . . . . .	79
1. Les acteurs syndicaux : une participation positive. . . . .	80
2. Les acteurs patronaux . . . . .	83
2.1 La participation positive . . . . .	83
2.2 La participation négative . . . . .	86
2.3 Question soulevée par la participation négative. . . . .	88
CONCLUSION GÉNÉRALE . . . . .	95
BIBLIOGRAPHIE . . . . .	101

## Chapitre I

### Problématique

L'objectif poursuivi dans le cadre de ce mémoire est d'analyser les mécanismes de participation dans les comités de santé et sécurité au travail. Plus particulièrement, nous visons à cerner les liens entre le statut de l'acteur dans l'organisation et son type de participation au comité. Cette recherche a été effectuée dans deux organisations situées au Québec.

Dans ce premier chapitre, nous rappelons d'abord les grandes lignes de la réforme législative qui plaçait la participation au centre de l'approche en santé et sécurité au travail. Par la suite, nous présentons l'objectif et l'hypothèse initiale de cette recherche exploratoire. Enfin, nous décrivons la méthodologie privilégiée et nous présentons le plan de ce mémoire.

#### 1. Santé et sécurité au travail et participation

En 1979, l'Assemblée Nationale du Québec adoptait la Loi sur la santé et la sécurité au travail. Afin de mieux prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, cette loi misait sur la participation des travailleurs et des employeurs dans cet effort de prévention.

Cette volonté d'impliquer les acteurs patronaux et syndicaux se trouve d'ailleurs énoncée à l'article 2 :

«La présente loi a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé 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.»<sup>1</sup>

Ces mécanismes de participation sont principalement établis à trois niveaux : le Conseil d'administration de la Commission de la santé et sécurité au travail (CSST), les associations sectorielles paritaires et les comités de santé et sécurité dans les établissements.

La Commission est administrée par un conseil d'administration composé de sept représentants des travailleurs, de sept représentants des employeurs et d'un président. Ce dernier a, en cas d'égalité des voix, un vote prépondérant. Les services gérés se situent dans les secteurs de la prévention des accidents et des maladies industrielles, de l'inspection des lieux de travail et de la compensation des victimes.

Les associations sectorielles paritaires sont formées en vertu d'une entente volontaire<sup>2</sup> entre les associations

---

<sup>1</sup> Gouvernement du Québec. Loi sur la santé et la sécurité au travail. Québec : Éditeur officiel, 1979, p. 862.

<sup>2</sup> La loi permet cependant à la Commission de créer l'association sectorielle paritaire de la construction si, dans ce secteur, les deux parties n'arrivent pas à s'entendre.

patronales et syndicales d'un secteur d'activité économique. Administrées par un nombre égal de représentants des travailleurs et des employeurs, elles offrent des services de formation, de recherche et de conseil en matière de santé et sécurité au travail. Bref, elles jouent un rôle d'animation dans les milieux de travail et elles y favorisent le développement de mécanismes de prévention, dont la mise sur pied de comités paritaires de santé et sécurité au travail.

La loi traite également de cet autre mécanisme de participation que sont les comités de santé et sécurité au travail. Toutefois, si le conseil d'administration de la CSST et les associations sectorielles paritaires constituaient deux nouvelles structures de participation, il en va autrement des comités de santé et sécurité.

En effet, avant l'adoption de la Loi sur la santé et la sécurité au travail, le règlement sur les établissements industriels et commerciaux favorisait déjà l'existence de tels comités dans certains secteurs industriels. De plus, bon nombre de conventions collectives québécoises contenaient déjà des clauses garantissant la mise sur pied et le fonctionnement de ces comités.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ainsi, C. Brisson a constaté qu'un peu plus de 50% des conventions en vigueur au début des années 1980 prévoyaient l'existence d'un comité de santé et sécurité. Voir Brisson, C. L'utilisation de la convention collective en tant qu'outil d'intervention dans le domaine de la santé au travail. Québec : Dép. Relations industrielles, Collection Instruments de travail, 1982, 142 p.

La législation n'est d'ailleurs pas venue modifier entièrement ces modes de fonctionnement. En effet, la loi stipule qu'un comité de santé et sécurité peut être créé dans un établissement et que l'une des deux parties peut faire une demande de reconnaissance officielle à la CSST pour que le comité soit «reconnu par la loi».

Lorsque le comité acquiert le statut de comité reconnu, il devient assuré que certains pouvoirs lui seront conférés : participation au choix du médecin, choix des équipements de protection, participation au programme de formation et d'information, etc.

Par ailleurs, de tels pouvoirs peuvent également être octroyés au comité sans qu'il ne s'agisse d'un comité reconnu par la loi. C'est le cas lorsque les parties s'entendent sur le fonctionnement du comité à partir de la convention collective.

## 2. La recherche

C'est à ce mécanisme de participation dans les organisations, que constitue le comité de santé et sécurité au travail, que nous nous sommes intéressés. D'une façon générale, nous nous sommes d'abord interrogés sur les facteurs susceptibles de favoriser ou de défavoriser la participation des acteurs au comité.

Nous avons retenu comme définition de la participation celle qu'en donne J.P.R. French Jr. :

*"...refers to a process in which two or more parties influence each other in making certain plans, policies and decisions. It is restricted to decision that have further effects on all those making, the decision and on those represented by them."*<sup>4</sup>

C'est donc à partir de cette interrogation globale sur les facteurs influençant la participation que nous avons entrepris une recherche exploratoire auprès de deux comités de santé et sécurité.

Le premier comité se trouve dans une usine de transformation des métaux et le second est situé dans une organisation gouvernementale où est administré un régime d'assurance.

Il s'agit donc de deux milieux marqués par d'importantes différences. Ainsi, l'usine se trouve dans un environnement à hauts risques, alors que le bureau se trouve dans un environnement à faibles risques. L'enjeu des discussions et des décisions est donc fort différent. D'autre part, l'usine s'est dotée d'un comité depuis plusieurs années, alors qu'au bureau il est plus récent. Le premier s'inscrit donc dans une certaine tradition, alors que le second représente un contexte de nouveauté. Dès le départ, une logique de diversité a donc

---

<sup>4</sup> J.P.R. French Jr., J. Israel, and D. As. «An Experiment in participation in a Norwegian Factory», Human Relations, 13, 1960, p. 3.

été retenue, ce qui nous a procuré des contextes fort différents d'observation du lien entre les deux variables analysées (c'est-à-dire le statut dans l'organisation et le type de participation au comité).

## 2. L'hypothèse

La cueillette et l'analyse des données ont été effectuées dans une perspective de «grounded theory». Ainsi, c'est une fois sur le terrain que nos interrogations et notre hypothèse générale se sont davantage précisées.

Une de nos observations les plus marquantes concerne les rôles des acteurs au sein du comité. Ceux-ci, bien qu'exercés au nom de la santé et sécurité de tous les employés, ne faisaient pas abstraction du statut dans l'organisation. En fait nous avons noté que contrairement à l'esprit de la réforme, le rôle exercé par les acteurs au sein de ces comités semblait directement lié à leur statut spécifique dans l'organisation. Aussi, l'hypothèse suivante s'est imposée dans le cadre de cette recherche : le type de participation de l'acteur au sein des comités de santé et sécurité au travail est directement lié à son statut spécifique dans l'organisation.

En somme, nous croyons que l'acteur réinterprète son rôle spécifique de membre du comité selon son complexe de rôles associés à son statut dans l'organisation. En conséquence,

même si de tels comités sont créés, il n'est pas certain que tous les acteurs y participeront de façon positive.

À cet égard, comme le souligne Boudon,<sup>5</sup> «les contraintes qui s'imposent aux membres d'une organisation par la définition de leur rôle», ne suffisent pas pour déterminer leurs comportements. Ceci s'explique par le fait que «les contraintes normatives incluent en général une indétermination et une ambiguïté qui assurent à l'acteur une marge de manoeuvre».

Cette idée se trouve également résumée dans les propos de Crozier et Friedberg qui affirment qu'une «situation organisationnelle donnée ne contraint jamais totalement un acteur. Celui-ci garde toujours une marge de liberté.»<sup>6</sup> Bref, malgré ce qu'on attend de lui, l'acteur peut, à partir de la marge de manoeuvre dont il dispose, développer une participation positive ou négative.

Or nous tenterons de montrer, que cette façon de participer au comité, c'est-à-dire «l'utilisation» que fera l'acteur de cette marge de manoeuvre, est liée à son statut

---

<sup>5</sup> Boudon, R.; Bourricaud, F., Dictionnaire critique de la sociologie, Paris : Presse universitaire de France, 1986, p. 505.

<sup>6</sup> Crozier, M., & Friedberg, E., L'acteur et le système. Paris : Édition du Seuil, 1977, p. 79.

dans l'organisation, celui-ci étant défini au sens de la position que l'acteur occupe dans l'organisation.

Quant à la *participation*, la définition de French nous permet d'en cerner deux dimensions : celle de la *concertation* (a process in which two or more parties influence each other...) et celle de la recherche d'atteinte d'*objectifs* (in making certain plans, policies and decisions... that have further effects on all those making the decision and on those represented by them).

En somme, à l'intérieur de sa marge de manoeuvre, l'acteur pourra favoriser l'existence et le développement de la concertation; il pourra également poser des actions et prendre des initiatives afin que le comité atteigne ses objectifs. Nous considérons que de tels acteurs ont une participation positive.

À l'inverse, l'acteur a une participation négative lorsqu'il prend des initiatives et pose des actions afin que le comité n'atteigne pas ses objectifs, en plus d'agir de façon à défavoriser le développement de la concertation.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Ces deux catégorisations nous permettent de clarifier le concept de participation. Toutefois, il est certain qu'outre celles-ci, une multitude de situations peuvent exister.

## 2.2 Cadre d'analyse

Nous nous appuyerons dans notre démarche sur le modèle théorique de l'analyse stratégique. Ainsi, comme le soulignent Crozier et Friedberg, l'acteur adopte une conduite stratégique en fonction des objectifs qu'il poursuit et en considérant les contraintes auxquelles il est soumis. Les comportements observables de l'acteur sont donc l'expression de sa stratégie. Quant à cette stratégie, elle reflète la rationalité propre de l'acteur et non une «rationalité unique».

Cette stratégie, ou comme l'indique Friedberg, ce calcul:

*«peut être implicite, voire inconscient; il existe cependant toujours et exprime une part irréductible de la rationalité dans le comportement de chacun, même s'il s'agit d'une rationalité limitée.»<sup>8</sup>*

En conséquence, s'il peut paraître «rationnel» que tous les acteurs concernés soient membres d'un comité paritaire de santé et sécurité et qu'ils collaborent à l'amélioration des conditions de santé et sécurité, il reste à vérifier si «leur rationalité» les conduit à agir ainsi. Même s'il est membre du comité, l'acteur demeure titulaire d'un statut dans l'organisation auquel sont attachés des intérêts et la poursuite de certains objectifs susceptibles d'influencer son comportement stratégique au sein du comité.

---

<sup>8</sup> Friedberg, «L'analyse sociologique des organisations», Pour, no 28, Paris, 1972, p. 36.

Le pouvoir et la notion de zone d'incertitude sont également des concepts importants dans le cadre de l'analyse stratégique.

Le pouvoir n'est pas défini comme un attribut, mais comme la capacité d'une personne d'obtenir d'une autre ce qu'elle désire. C'est donc un rapport de force. Cependant pour que l'une des parties obtienne, elle doit donner. En ce sens il s'agit d'un rapport réciproque; certes déséquilibré, mais qui fait en sorte que chaque partie obtient quelque chose dans l'échange.

La principale ressource dont dispose l'acteur dans le cadre de ces rapports réside dans l'importance de la zone d'incertitude qu'il contrôle. Ces zones d'incertitude procureront du pouvoir à l'acteur dans la mesure où elles sont pertinentes. L'ouvrier capable de réparer une machine dont l'arrêt affecte la production de l'usine a le contrôle d'une zone d'incertitude pertinente. Ceci lui procure un pouvoir plus important que celui dont dispose le manoeuvre dans ses relations avec l'employeur. Par son existence et par la façon dont elle s'organise et se structure, l'organisation crée de nombreuses zones d'incertitude.

### 2.3 Démarche de recherche

Concrètement, nous avons choisi de procéder à une cueillette de données reposant sur l'utilisation de

différentes techniques («triangulation»). Ainsi des entrevues en profondeur de type thématique et semi-structurées ont été réalisées auprès de huit acteurs, soit les deux principaux représentants patronaux et les deux principaux représentants syndicaux au sein de chacun des deux comités. De plus, des observations de réunions ont été réalisées afin d'obtenir des données de fait quant à la participation des acteurs. Nous observions ces réunions sans intervenir, en notant les interventions des participants. Enfin, toute la documentation disponible et pertinente concernant le comité (ex. : comptes rendus des réunions) et l'organisation (ex. : rapport annuel) a été recueillie et analysée.

Le choix des principaux acteurs, incluant les plus hauts représentants hiérarchiques de l'organisation et du syndicat (ex. : président du syndicat) et les membres les plus actifs du comité, s'est effectué en tenant compte d'une brève analyse des premières données obtenues. Ainsi, lors de la cueillette des données, nous avons d'abord pris contact avec le responsable patronal du dossier santé et sécurité au travail dans l'organisation. L'entrevue réalisée avec cet acteur<sup>9</sup>, une consultation de la documentation reliée au comité et l'observation d'une première réunion sont autant d'éléments qui nous ont permis d'identifier ces principaux acteurs.

---

<sup>9</sup> Notons que dans les deux cas, celui-ci constitue l'un des deux acteurs patronaux.

### 3. Le plan du mémoire

Les principaux objectifs des deux chapitres qui suivent sont donc les suivants : décrire les données relatives à la participation de ces principaux acteurs et en réaliser une première analyse en regard de notre hypothèse générale.

Dans chacun des deux cas, ces descriptions et analyses sont précédées d'une présentation du contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le comité, ainsi que d'une description du mode de fonctionnement et des activités du comité.

C'est à partir de l'implication de l'acteur aux activités du comité que nous avons tenté de cerner sa participation. Compte tenu des différences importantes entre les types d'activité des deux comités, la participation des acteurs comporte également des différences. Ces éléments seront précisés dans chacun des cas.

Enfin à la suite de ces deux chapitres où sont présentées des analyses «cas par cas», nous tenterons dans un dernier chapitre de procéder à une analyse et une synthèse globale des observations effectuées; l'objectif étant alors de systématiser nos observations et de formuler de nouvelles hypothèses de recherche.

## Chapitre II

### L'usine

#### 1. Le contexte

##### 1.1 L'organisation

L'usine est située à environ 50 kilomètres de Montréal. Elle est en opération depuis 1972 et elle compte 400 employés. Elle est une filiale d'une compagnie qui possède une autre usine située sur un terrain adjacent. Cette seconde usine est plus importante et elle regroupe certains services spécialisés auxquels l'usine étudiée peut avoir recours.

C'est une usine de fabrication de poudre de métaux. Au début du processus de production, un imposant fourneau permet d'amener le métal liquide à la température désirée. Ce métal est ensuite extrait de la fournaise et transformé en granules par l'utilisation de jets d'eau. Une fois séchée et soumise à un procédé de transformation chimique (permettant d'obtenir, entre autres, le niveau d'oxygène désiré), le mélange obtenu est placé dans un mélangeur (d'une capacité de 80,000 livres) qui permet de rendre la poudre homogène. Toutes ces opérations se déroulent dans un bâtiment de 55,000 pieds carrés.

Une fois produite, cette poudre est vendue sur le marché international. Elle est utilisée comme produit de base lors de la fabrication de pièces de métal, telles les pièces automobiles.

En ce qui concerne la structure de l'usine, le surintendant a la responsabilité de l'ensemble du processus de production. Il relève du directeur général de la compagnie dont les responsabilités incluent les autres services (marketing, laboratoire, etc.). Trois superviseurs relèvent du surintendant de l'usine et ils ont quelques contremaîtres sous leurs responsabilités.

Le syndicat local est affilié à la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) et il regroupe l'ensemble des travailleurs syndiqués de l'usine.

Nous avons procédé à l'observation de trois réunions de même qu'aux entrevues avec les principaux acteurs au cours de l'automne 1985. De plus, nous avons recueilli les comptes rendus des réunions tenues entre les mois de janvier et décembre 1985, ainsi que les autres documents pertinents et disponibles.

## 1.2 Le comité

Dès la mise sur pied de l'usine en 1972, des réunions d'un comité de santé et sécurité regroupant des représentants des travailleurs et de l'employeur ont eu lieu.

Le comité est maintenant une structure dont l'existence est inscrite à la convention collective. Celle-ci stipule que le comité est composé de trois représentants de chaque partie et qu'il y a deux réunions par mois. Elles sont précédées

d'une tournée d'inspection et une enquête doit être effectuée lorsqu'un accident survient. Ces deux dernières activités sont réalisées par des représentants des deux parties. La convention reconnaît également au comité le droit de choisir les équipements de protection individuelle (ex. : casque de sécurité) dont le coût est défrayé par l'employeur. Enfin, si un travailleur constate une situation anormalement dangereuse dans le cadre de son travail, il peut cesser de travailler après en avoir informé son contremaître. Si le travailleur et le contremaître ne parviennent pas à s'entendre, des membres du comité seront appelés à trancher le litige.

Le comité a adopté une structure et un mode de fonctionnement qui intègrent ces éléments. Ainsi, six personnes assistent à chacune des réunions : trois représentants patronaux et trois représentants syndicaux. Pour chacune des parties, deux des trois représentants assistent régulièrement aux réunions, alors qu'il y a rotation dans le cas du troisième représentant. Du côté syndical, le président du syndicat et le travailleur qui a été désigné «représentant à la prévention»<sup>1</sup> sont les membres réguliers; du côté patronal, le surintendant de l'usine et le coordonnateur en santé et sécurité sont les membres réguliers.

---

<sup>1</sup> Même si la convention collective ne fait pas mention de la nomination d'un «représentant à la prévention», les parties se sont entendues pour en nommer un selon les modalités prévues à la loi. La dernière section de ce chapitre permet de prendre connaissance du rôle qu'il joue.

Le troisième représentant des travailleurs est désigné à tour de rôle parmi une liste de sept travailleurs provenant des différents secteurs de l'usine. Quant au troisième représentant patronal, il est désigné à tour de rôle parmi les trois superviseurs de l'usine.

Dans ce contexte, les quatre principaux acteurs furent facilement identifiés : le surintendant de l'usine et le coordonnateur en santé et sécurité du côté patronal; le président du syndicat et représentant à la prévention du côté syndical. Ces choix s'imposaient puisqu'il s'agissait là des quatre membres permanents du comité.

Le mode de fonctionnement du comité usine s'articule autour des éléments suivants :

- 1- Le coordonnateur (patronal) en santé et sécurité est l'animateur de chacune des réunions.
- 2- Il anime ces réunions à l'aide d'une grille de suivi des activités telle qu'illustrée à la figure I (voir page suivante).
- 3- Cette grille sert à la fois d'ordre du jour et de compte rendu des réunions.

Tel qu'énoncé à la convention collective, chaque réunion est précédée d'une inspection de l'usine. Trois membres du comité participent à cette inspection. Il s'agit du représentant à la prévention (partie syndicale), du coordonnateur en santé et sécurité et d'un superviseur de l'usine (généralement, il s'agira d'un autre superviseur que celui qui assiste à la réunion cette journée-là).



Cette inspection permet de vérifier les conditions générales de santé et sécurité dans l'usine, de s'assurer que les solutions proposées par le comité ont été appliquées et, s'il y a lieu, de détecter de nouveaux problèmes.

Quant au déroulement des réunions, les représentants des travailleurs au comité sont généralement ceux qui soulèvent les questions ou problèmes. Ceci entraîne une discussion visant la recherche de solutions. À partir de ces discussions, le problème est pris en charge par la partie patronale jusqu'à la prochaine réunion. Celle-ci tente de faire appliquer les solutions discutées ou, si nécessaire, d'en élaborer d'autres. Les réunions suivantes permettent de revenir sur la question ainsi soulevée jusqu'à ce que le comité considère le problème solutionné. Bref, toutes ces discussions s'insèrent généralement dans un «processus d'identification-résolution des problèmes».

### 1.3 Les activités du comité

Au cours des onze (11) mois analysés, vingt et une réunions ont eu lieu.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Soit une réunion à chaque deux semaines, exception faite du mois de juillet où, en raison des vacances, une réunion a été annulée.

Ces réunions ont permis au comité de traiter de 95 sujets.<sup>3</sup> L'examen des comptes rendus permet de constater que ces sujets ont été discutés en moyenne lors de 4.5 réunions successives. Conséquemment, on peut conclure qu'aux problèmes soulevés, 4.5 réunions ont en moyenne permis d'obtenir une solution satisfaisante.

Quant au type de problèmes discutés, il s'agit généralement de problèmes techniques qui constituent des dangers pour la santé et sécurité au travail; ils correspondent donc au modèle de discussion «d'identification-résolution des problèmes» décrit précédemment. Seulement quelques sujets n'entrent pas dans cette catégorie (ex. : résumé d'une session d'information fournie par un membre du comité).

À cet égard, si l'on examine l'ensemble des comptes rendus recueillis, on constate que le nombre total de discussions est de 420. Or parmi celles-ci, 92.5% (n=383) peuvent être classées dans la catégorie «identification-résolution des problèmes» alors que seulement 8.5% appartiennent à la catégorie «autres».

Les entrevues réalisées avec chacun des principaux acteurs et les réunions observées constituent les principales sources de données de la participation des acteurs.

---

<sup>3</sup> Ceci représente un nombre plus élevé qu'en '84, où seulement 50 sujets avaient été abordés.

Lors des réunions observées, 70 discussions ont eu lieu: 18 au cours de la première et 26 lors de chacune des deux autres. Ce découpage repose sur le principe, qu'une discussion débute lorsqu'un sujet est abordé et qu'elle se termine lorsqu'on change de sujet. Ce sujet apparaît généralement à l'ordre du jour et au compte rendu.

Parmi ces 70 discussions, 60 s'inscrivent à l'intérieur du modèle qualifié «d'identification-résolution des problèmes», alors que 10 appartiennent à la catégorie «autres».<sup>4</sup>

Nous avons classé par catégories les interventions des acteurs que nous avons notées lors des discussions s'inscrivant dans la catégorie «identification-résolution des problèmes». (Ex. : identification d'un problème, proposition de solution, informations complémentaires sur le problème, etc.). Ainsi, pour chacun des acteurs, il nous sera possible de fournir un portrait de ses principales interventions dans le cadre de ce type de discussion. De plus, toujours afin d'illustrer la participation de l'acteur, nous décrirons certaines discussions de la catégorie «autres».

---

<sup>4</sup> Parmi ces dix discussions, trois peuvent être qualifiées de non-pertinentes. L'une portait sur un sujet anodin et extérieur aux travaux du comité, puisqu'il s'agissait d'une discussion pendant un temps mort sur la chasse. Deux autres n'ont pu être utilisées, car les données recueillies ne permettaient pas de reconstituer de façon suffisamment précises le contenu des échanges.

Quant aux comptes rendus des réunions, s'ils sont explicites sur les différentes activités du comité, ils sont toutefois peu révélateurs de la participation des principaux acteurs. En effet, la façon dont ils ont été conçus et rédigés permet avant tout de suivre l'évolution des actions techniques posées en vue de résoudre un problème, mais fournit très peu d'indication sur les rôles joués par les acteurs dans ce processus.

## 2. Les acteurs

### 2.1 Le surintendant de l'usine

Le surintendant (S) de l'usine est responsable du fonctionnement interne de l'usine. Il est à l'emploi de l'usine depuis 7 ans et il est membre du comité depuis 2 1/2 ans. Il est responsable de la production, de l'entretien et de l'expédition. Pour chacun de ces secteurs, un superviseur est sous ses ordres.

Le S affirme souscrire entièrement aux objectifs d'assainissement des lieux de travail et de prévention poursuivis par le comité. Selon lui, il est important d'améliorer la situation en santé et sécurité au travail, car:

*«quand tu vois une usine qui a beaucoup de problèmes d'accidents, habituellement ça marche pas bien non plus dans les autres aspects.»*

En ce sens, il juge que travailler à améliorer la santé et sécurité, c'est travailler du même coup à l'amélioration de

l'ensemble du fonctionnement de l'usine. Afin d'améliorer la santé et sécurité, il faut s'impliquer et sans cesse renouveler son approche :

*«La sécurité c'est toujours dynamique, y a beaucoup d'efforts qui se font, y a de nouvelles idées qui viennent, des nouveaux systèmes qui sont mis en place. Ça nous aide...».*

Le comportement que le S adopte au comité apparaît concordant avec l'importance qu'il dit accorder à la santé et sécurité. Ainsi, son intervention dominante est de poser des questions en vue d'obtenir une meilleure description et une meilleure connaissance du problème discuté. Une seconde intervention fréquente du S est de fournir un compte rendu des actions posées en vue de résoudre le problème. Ce type d'intervention concerne d'abord certains problèmes complexes dont la recherche de solutions, souvent coûteuses, est confiée à d'autres services (ex. : ingénierie). De plus, certaines de ces interventions (de compte rendu des actions posées) sont liées au fait qu'un seul des trois superviseurs assiste au comité, c'est donc S qui fournira, à l'occasion, les réponses au sujet des dossiers sous la responsabilité des deux superviseurs absents.

Le S croit que le comité est utile car il permet d'obtenir une information plus complète relativement aux problèmes de santé et sécurité :

*«Ce qu'on veut s'assurer, c'est que l'information se rende jusqu'en haut. C'est pas toujours le cas. Tu parlais à un employé puis y disait "ah, ben ça*

si j'en ai parlé souvent au contremaître, pis ça s'est jamais fait". Le contremaître pouvait peut-être dire, "ben j'suis pas au courant de ça, y m'en a peut-être parlé mais je m'en rappelle pas" il peut bien dire "j'ai demandé deux ou trois fois à l'entretien puis ils l'ont pas faite" ou le gars de l'entretien peut dire "je sais pas qui.. y m'a demandé ça une fois, puis j'ai essayé de savoir au juste ce qu'il voulait, puis je l'ai jamais su, puis je savais pas que l'employé voulait se voir faire ça". Bon, tu comprends-tu? Mais le comité conjoint apporte un point à souligner à ce sujet là, c'est que disons, y a de l'information qui s'en va directement au comité, puis on s'engage de façon beaucoup plus précise sur notre rapport là».

Il juge également que les problèmes discutés doivent être des problèmes sérieux et que les discussions se doivent d'être suffisamment rigoureuses. À cet égard, il affirme avoir toujours eu des attentes envers le comité à l'effet d'être :

*«solidaire, d'être sérieux aussi. Si on dit qu'il y a une situation qui est dangereuse, qu'on soit capable de dire à la haute direction : "ça c'est dangereux". Mais si c'est pas dangereux faut pas le dire, parce que si on perd notre crédibilité, on perd beaucoup de pouvoir. Mais à date, moi je suis satisfait.»*

Par ailleurs, il juge que dans une usine où il y a du métal liquide il y aura toujours des dangers. En conséquence, il considère qu'il est important d'impliquer les employés afin qu'ils prennent conscience de l'ampleur des difficultés :

*«Quand tu travailles à en trouver une solution, y a ben des fois que tu réalises que c'est pas si facile que ça. Finalement, souvent y a des situations qui sont dangereuses, puis qui vont rester dangereuses... y faut que l'employé le comprenne cette affaire là. Les gens qui travaillent sur le problème, ils le voient cette affaire là, puis là, la contribution des employés est bonne. Mais si la partie syndicale est pas impliquée la dedans, la réponse qui vient souvent*

*de leur côté c'est de dire : "qu'y veulent investir juste pour sauver de l'argent, pour faire plus de profit". Ben, souvent c'est pas ça, c'est parce qu'on en trouve pas de solution.»*

Il trouve donc qu'il est particulièrement utile de pouvoir en arriver à un consensus avec la partie syndicale lorsqu'une solution est difficile à établir. Il apprécie aussi cette possibilité d'en arriver à un consensus lorsque les risques ne sont pas réglementés :

*«C'est sûr qu'au niveau du risque y a des normes dans beaucoup de cas. Dans beaucoup d'autres cas, y a pas de normes... souvent y a un aspect subjectif. Y faut s'asseoir et regarder ce que ça peut représenter comme investissement. Est-ce qu'on doit arrêter de produire. T'sais, c'est beau de dire qu'une situation est dangereuse mais lorsque personne ne sait quoi faire pour la contrer. T'sais un moment donné faut qu'on soit concerté ensemble. Je pense que c'est bon autant pour la partie syndicale que patronale impliquée...»*

Par ailleurs, le S affirme faire les efforts nécessaires pour favoriser le développement de la concertation et jouer un rôle participatif. Ainsi, lorsque au cours de l'entretien, nous avons soulevé le fait qu'il était de niveau hiérarchique plus élevé que les autres membres du comité, il répondit qu'il «essayait d'éviter ça» et que dans le cadre du comité il essayait «de regarder ça (les problèmes) au niveau de la sécurité» et non sous l'angle de ses responsabilités d'administrateur de l'usine.

S'il juge faire les efforts nécessaires pour que s'instaure un cadre vraiment paritaire, il croit que la partie syndicale fait elle aussi des efforts en ce sens.

*«C'est évident que la partie patronale reste patronale, mais que la partie syndicale reste syndicale, mais on essaie quand même, le gros de l'effort c'est d'essayer de se dissocier de notre rôle puis essayer ensemble de voir l'information. C'est peut-être utopique là, je pense qu'on a quand même fait un bon bout de chemin.»*

Enfin, soulignons que lorsque le président du syndicat affirme qu'il est très satisfait de la collaboration de la partie patronale cela concerne sûrement le S qui, avec le coordonnateur en santé et sécurité, est l'un des deux interlocuteurs patronaux permanents du comité.

#### Participation et statut

Les données recueillies permettent de conclure sans équivoque à la participation positive de S. En effet, ses comportements et ses orientations montrent un acteur mobilisé afin que le comité atteigne ses objectifs d'amélioration des conditions de santé et sécurité dans l'usine et afin que le comité soit un lieu de concertation entre les acteurs des deux parties.

Plusieurs éléments paraissent favoriser le développement de ce genre de participation de la part de S. Ainsi, les différents enjeux économiques (coûts des accidents) et socio-organisationnels (ne pas avoir de travailleurs insatisfaits)

constituent des motivations qui l'amènent à développer un comportement participatif.

Ces deux types de facteurs (économiques et socio-organisationnels) constituent des éléments du fonctionnement de l'usine dont il est en bonne partie redevable à titre de surintendant de l'usine. En effet, si l'usine connaît des pertes économiques ou si les relations avec les travailleurs se détériorent, il s'en trouverait de toute évidence imputé. Bref, son statut dans l'organisation fait en sorte qu'il a intérêt à ce que le comité soit une réussite.

Cette première analyse va dans le sens de notre hypothèse initiale, puisque le type de participation de cet acteur au comité paraît lié à son statut dans l'organisation.

## 2.2 Le coordonnateur en santé et sécurité

Le coordonnateur en santé et sécurité (CSS) est en poste dans l'organisation depuis 12 mois et il est membre du comité depuis ce temps. Son mandat est de se consacrer à temps plein à la prévention des accidents du travail au sein de l'organisation.

Le CSS se situe hiérarchiquement au même niveau que les superviseurs. (Donc, son statut est équivalent à celui des autres cadres qui participent au comité). Toutefois, contrairement aux autres superviseurs, il ne relève pas du surintendant, mais du Directeur santé et sécurité pour les

deux usines. On se rappellera que la compagnie qui possède l'usine est également propriétaire d'une autre usine sur le terrain adjacent.

Dans le cadre de ses fonctions, le CSS s'acquitte de différentes tâches, dont les principales sont d'animer et d'assurer le suivi des discussions du comité de santé et sécurité, de suivre le déroulement et la planification des différents projets dans l'usine afin de s'assurer que ceux-ci sont sécuritaires, de développer et mettre à jour des manuels de sécurité et de prévention des incendies et de s'assurer que le personnel reçoit une formation adéquate en matière de santé et sécurité.

À titre d'animateur des réunions du comité, le CSS intervient sur la quasi-totalité des sujets discutés, ne serait-ce que pour en faire la lecture à l'ordre du jour.

Quant à ses interventions significatives, la majorité sont destinées à faire part aux membres du comité du compte rendu des actions prises dans l'usine afin de résoudre un problème soulevé par le comité. Un second bloc est principalement composé d'interventions en vue de mieux cerner ou de solutionner le problème : précision sur le problème, suggestion de nouvelles solutions, questions adressées à un autre membre relativement au problème discuté, etc. De plus, plusieurs de ses interventions ont consisté à répondre à des

questions qui lui ont été adressées par les autres membres du comité.

Ces premières données laissent donc voir que CSS joue bien le rôle qu'on lui a confié au comité : animer les réunions et suivre, dans l'organisation, l'évolution de l'application de solutions à ces problèmes.

Ce rôle d'animateur et de responsable du «suivi», le CSS semble le jouer pleinement. Ainsi, il se qualifie lui-même «d'intermédiaire» ou de «de personne ressource» entre les travailleurs et la direction:

*«Moi, je suis la personne ressource... entre les employés, les cadres puis la direction.»*

Ainsi, une fois qu'un problème est identifié, il est remis entre les mains des cadres pour qu'il soit solutionné. Si aucune solution n'est apportée sur le terrain, le coordonnateur verra à agir :

*«si ça marche pas, ben là moi je vois au suivi. C'est moi en fait qui va aller cogner à la porte en haut dire : écoute, y eu de quoi, y a eu un manque dans le système, y a quelque chose qui n'est pas fait...»*

En somme, lorsque des problèmes sont identifiés, qu'il s'agisse de problèmes traités par le comité ou non, leur solution est d'abord l'affaire des cadres de premier niveau. Cependant, lorsque cela n'est pas suffisant pour que des solutions adéquates soient apportées, CSS voit à en informer

la haute direction afin de s'assurer que le problème sera résolu.

Par ailleurs, le CSS souligne qu'il s'assure lui-même que les travailleurs sont satisfaits des réponses qu'ils obtiennent à leurs demandes :

*«J'essaie de voir la satisfaction des employés, j'ai beaucoup de contacts avec les employés».*

Ces fréquents contacts avec les travailleurs, le président du syndicat en confirme l'existence. Ainsi, il souligne que le CSS est «ben apprécié des travailleurs» qu'il est «proche des travailleurs» et qu'il «s'implique». Il confirme également que le CSS circule fréquemment dans l'usine en compagnie du représentant à la prévention :

*«y sont souvent à l'intérieur de l'usine, tous les deux y vont voir les problèmes sur place...»*

Même si le CSS considère qu'il doit d'abord se préoccuper de solutionner les problèmes de santé et sécurité soulevés par les travailleurs (ou qu'il peut détecter lui-même), il juge également que le traitement de ces problèmes doit se faire dans le respect des structures de l'organisation. Ainsi, comme il le souligne :

*«c'est beau nous autres en sécurité on se dit on fait des recommandations puis on regarde pas ce que ça va coûter au bout de la ligne, mais veux, veux pas, indirectement il faut que tu en tiennes compte... Nous normalement on propose pas la solution on amène le problème (à) des gens expérimentés... qui sont payés pour ça.»*

Toutefois, s'il advenait qu'une situation contrevienne aux normes légales, le CSS affirme qu'il agirait sans tenir compte de la structure hiérarchique. Dans un tel cas, il n'hésiterait pas à arrêter les travaux.

Il souligne qu'il a d'ailleurs retardé l'implantation d'un projet parce qu'il ne répondait pas aux normes de sécurité.

Le représentant à la prévention relate cet événement afin d'illustrer que, selon lui, le CSS joue, pour le bénéfice des travailleurs, un rôle de «bouclier» face à l'employeur. Ainsi, après avoir indiqué que le CSS était «patronal», il souligne que :

*«Son rôle à lui... en réalité il travaille pour l'ouvrier, puis il travaille pour la compagnie, mais ben ben souvent, y est obligé de prendre plus pour l'employé que pour l'employeur, dépendant des situations.»*

Le président du syndicat souligne qu'il apprécie également le style «direct» du CSS qui n'a pas peur de dire «à la compagnie» :

*«c'est ça, pis c'est ça, écoute un peu, on va prendre ces chemins là (si) on veut remédier aux accidents, la compagnie elle dit (elle répond) c'est correct.»*

Cette approche du CSS, le président du syndicat en souligne également les effets bénéfiques au niveau du comité:

*«c'est sûr au niveau de la direction des fois y disent "ouins c'est pas si important que ça"... (si) le coordonnateur, si y prend de ton côté (du*

*côté des 3 travailleurs) ben t'sais, si t'es 4 contre 2, les 2 autres ben automatiquement y vont embarquer avec toi pis dire ouins c'est vrai on va pousser l'affaire.»*

## Participation et statut

Le CSS apparaît comme un acteur pleinement participatif: il se mobilise pour que le comité atteigne ses objectifs de prévention et il s'attache également à ce que les deux parties soient impliquées dans ce processus.

Le mandat du CSS dans l'organisation est sensiblement le même que celui du comité : procéder à la détection et à l'élimination des risques. Conséquemment, ce qui constitue pour le comité des gains ou des réussites, le sont également pour lui. Il est donc facile de relier la participation positive de cet acteur à son statut et à ses responsabilités dans l'organisation. Bref, cette seconde analyse va également dans le sens de notre hypothèse initiale.

### 2.3 Le président du syndicat

Le président du syndicat (PS) occupe un poste de journalier au sein de l'usine. Il est à l'emploi de la compagnie depuis 14 ans et il est membre du comité depuis 7 ans.

Lors des réunions observées, les interventions du PS démontrent son intérêt pour la détection et la résolution des problèmes de santé et sécurité dans l'usine. Ainsi, ses

principales interventions sont axées sur la découverte d'une solution aux problèmes discutés. Elles ont généralement pour objet de mieux préciser le problème discuté ou de proposer une nouvelle solution à ce problème.

De plus, il répond à des questions (ex. : sur la façon dont les opérations s'exécutent) ou il en pose afin que le problème discuté ou la solution envisagée soit plus claire. Bref, l'observation des réunions révèle un acteur qui s'intègre à la dynamique d'identification-résolution des problèmes.

Par ailleurs, passer du rôle qu'il joue dans le cadre de relations conflictuelles (ex. : règlement de grief) à un rôle qui commande plutôt une relation de collaboration ne représente pas nécessairement une chose facile, mais il affirme faire les efforts pour y arriver :

*«j'essaye de laisser les problèmes, c'est sûr et certain que c'est pas toujours facile... t'as des problèmes au niveau syndical avec les employés, pis avec la compagnie, pis une heure après... tu te ramasses à table au niveau des systèmes de prévention. Faut laisser de côté les affaires syndicales puis se concentrer directement au niveau... de la prévention...».*

Il juge que c'est là l'attitude à prendre pour en arriver à obtenir de meilleurs résultats dans le domaine de la santé et sécurité au travail.

*«tu sais c'est bien beau que le gars... y y manque quatre heures de temps supplémentaires pis la compagnie veut pas payer. Mais là écoute un peu, on est ici pour éliminer les accidents au maximum*

*pis d'essayer d'avoir une bonne qualité de vie au travail, fait qu'on va laisser les problèmes syndicaux de côté, puis on va faire face aux vrais problèmes de santé et sécurité... chaque chose à sa place... on a essayé de céduer chaque chose à sa place... puis tout le monde en bénéficie de ça.»*

Cependant ce passage ne se fait pas sans difficulté. Ainsi, lorsque nous lui avons demandé s'il était difficile de jouer les deux rôles en même temps, il répondit :

*«Non peut être une adaptation au départ... t'sais t'as toujours une certaine rancune... moi ça fait peut-être 4-5 ans que je suis président du syndicat, y a toujours une certaine rancune contre certaines personnes au niveau de la direction, mais à longue je me suis habitué... écoute un peu je représente les membres. J't'ici pour tous les travailleurs. Je ne suis pas ici personnellement. Ça fait que j'ai dit, m'a laissé ça de côté pis ast'heure j't'habitué dans le système pis ça va assez bien puis on encourage le restant des membres à faire dans le même sens aussi.»*

Le PS considère donc que si des conflits et des tensions patronal-syndical existent dans l'usine, il s'est donné comme objectif de les transcender et il croit y être arrivé.

S'il opère cette transition, il croit également que la partie patronale en fait de même. Il juge en effet que ce sont les deux parties qui ont adopté cette attitude positive.

*«on a essayé... de part et d'autre (soit les parties syndicale et patronale) là de dire les autres problèmes là, mets-les de côté puis j'vas faire la même chose de mon côté puis là on discutera les problèmes qui existent au niveau santé et sécurité seulement. Le restant on s'en parlera dans d'autres moments.»*

En plus de participer au comité, il signale qu'il circule lui-même dans l'usine et que, même s'il considère que c'est d'abord là une tâche du représentant, il participe lui aussi à la détection et à la correction des problèmes directement sur le terrain :

*«y a ben des contremaîtres qui me demandent des renseignements, ou moi je vais au devant. Quand même que le représentant est pas là, je vais voir le gars puis je m'implique directement... parce que le représentant y peut pas tout voir.»*

Le PS s'est aussi fortement impliqué pour que chacun des sept départements se choisisse un représentant. Ces représentants sont ceux qui, à tour de rôle, siègent au comité, constituant ainsi le troisième représentant syndical (le PS et le représentant à la prévention y siègent de façon permanente).

Il encourage ces représentants et l'ensemble des travailleurs à jouer un rôle dynamique dans la détection et la résolution des problèmes aussi bien au comité, qu'à l'intérieur même de leur département. Ainsi, il souhaite que les travailleurs discutent des problèmes qu'ils détectent avec leur représentant, et qu'ensemble, ils tentent avec le contremaître, de trouver les solutions appropriées.

Ce n'est que lorsque cette approche ne permet pas de résoudre le problème qu'il faut en discuter au comité de santé et sécurité :

*«parles en à ton gars (c'est-à-dire le représentant) sur ton chiffre, parles en au contremaître... là dessus si ça marche pas, viens voir les représentants... pis là on va amener ça au comité conjoint.»*

À cet égard, le PS encourage fortement tous les ouvriers à discuter ouvertement de tous les problèmes qu'ils croient observer, à se «dégêner» :

*«on a essayé à toutes les assemblées du syndicat... on a dit aux gars soyez bien à l'aise ouvrez-vous, si ça fait longtemps (que) vous faites ça d'une manière... pis y a pas de garde, y a pas de ci, y a pas de ça, parlez-en...»*

De plus, il souligne que les travailleurs sont encouragés à discuter ouvertement des situations dangereuses sans avoir à craindre de représailles.

*«y sont ben avertis les gars, y a pas de danger... si, à mettons, tu dis un affaire au contremaître pis (il te dit) si tu fais pas ça... tu vas avoir peut-être une sanction ou quelque chose comme ça, viens nous avertir... je te le jure que ça restera pas comme ça...»*

Si ces propos dénotent une participation positive, ils laissent également entendre que le PS conserve une activité de «vigilance syndicale» : les travailleurs s'impliquent dans la gestion de l'amélioration des conditions de santé et sécurité, mais s'il advenait que cette implication se retourne contre eux, le PS s'engage à les défendre et à faire respecter leurs droits.

Cette «vigilance», nous l'avons également observée lors d'une discussion s'inscrivant dans une catégorie autre que

celle de «l'identification-résolution des problèmes». Ainsi, à la fin d'une réunion, le PS souligna que la façon dont la sonnerie d'un détecteur de gaz était réglée, ne correspondait plus à la décision prise lors d'une réunion précédente. Les représentants patronaux (le surintendant et le coordonnateur en santé et sécurité) expliquèrent qu'à l'endroit où le détecteur avait été fixé, il était exposé à un courant d'air important. Le détecteur était donc soumis à une exposition supérieure à celle de l'air ambiant (des tests l'avaient prouvé). C'est pour cette raison qu'il avait fallu régler à la hausse le point de déclenchement de la sonnerie.

Si le PS soutint d'abord que le déclenchement de la sonnerie avait été fixé à un niveau trop haut, il devint rapidement clair qu'il s'insurgeait surtout contre le fait «qu'on avait passé par-dessus la tête du comité» pour prendre cette décision. Après quelques échanges, le surintendant dit qu'il comprenait le point de vue du PS et demanda simplement ce que le comité proposait. Le PS dit alors : «je propose que le comité propose que le cadran (le détecteur) soit ramené à 50 (le niveau initial), puis que le comité aurait dû être informé d'un éventuel changement. Que le comité fait cette proposition.» Tout le monde souscrivit à cette proposition.

#### Participation et statut

La participation du PS apparaît positive. En effet, lors des réunions nous l'avons observé collaborant au processus

d'identification-résolution des problèmes; il encourage tous les travailleurs à participer et à s'impliquer dans ce processus; il adopte et encourage l'adoption par tous les représentants syndicaux d'un mode de discussions non-conflictuelles. De plus, lorsque le surintendant affirme que les travailleurs collaborent bien et sont fiers de leur comité, cela inclut sûrement le PS. En somme, son action et son implication visent à ce que le comité atteigne ses objectifs dans un cadre de concertation, soit les deux dimensions d'une participation positive.

Cette participation, il est possible de la relier au statut du PS lorsqu'on tient compte des intérêts globaux que celui-ci défend. Ainsi, le PS avoue qu'il n'est pas toujours facile de développer un comportement favorisant la concertation et d'oublier les «rancunes» personnelles qu'il a pu accumuler à l'égard de certains représentants patronaux.

Cependant, il juge qu'il doit d'abord agir en fonction des intérêts de ceux qu'il représente :

*«je représente les membres. J't'ici pour tous les travailleurs. Je ne suis pas ici personnellement. Ça fait que j'ai dit, m'a laissé ça de côté, pis ast'heure j't'habitué.»*

De plus, il considère qu'il valait la peine d'adopter cette approche. En effet, son bilan global l'amène à conclure que des gains ont été faits au chapitre de l'amélioration des conditions de santé et sécurité au travail :

*«À venir jusqu'à date, on n'a pas de problème... en tout cas ça s'améliore. On s'en va de l'avant. Quand tu dis tu restes à une place, que tu dis y a pas d'évolution qui se fait là tu peux commencer à te poser des questions. Mais quand... ça avance, ça avance tout le temps... en tout cas au niveau du comité, j'suis bien satisfait de la manière que ça se fait présentement.»*

Par ailleurs, l'existence même de cette structure de discussions et de recherche de solutions aux problèmes de santé et sécurité est aussi un gain pour le PS. En effet, que la compagnie accorde dix heures de libération à l'un des membres du syndicat<sup>5</sup>, qu'elle accepte de discuter à chaque deux semaines des problèmes et qu'elle s'engage à mettre en oeuvre les moyens de les solutionner constituent, tel que le perçoit le PS, un ensemble de gains.

En somme, la participation du PS est liée à son statut au sein de l'organisation syndicale : le bon fonctionnement du comité permet d'améliorer les conditions de santé et sécurité, ce qui constitue un gain pour le syndicat dont il a la direction.

Toutefois, il faut noter que parallèlement à cette participation positive, nous avons observé un comportement de «vigilance» syndicale. En effet, lorsque le comité semble dévier de ses objectifs, le PS peut revenir à un comportement plus conflictuel.

---

<sup>5</sup> Le temps où le représentant à la prévention est libéré de son emploi régulier tel que décrit à la section suivante.

## 2.4 Le représentant à la prévention

Le travailleur désigné «représentant à la prévention» (RP) est à l'emploi de la compagnie depuis 10 ans. Il occupe la fonction de mécanicien d'entretien. Ses tâches consistent à entretenir les éléments d'infrastructure de l'usine : réparer des murs endommagés, changer des fils, réparer des fuites d'eau, etc.

Il est membre du comité depuis 10 mois. Ses activités syndicales se sont toujours limitées à assister aux assemblés; il n'a jamais occupé de poste officiel au sein de l'organisation syndicale.

À titre de représentant à la prévention, le RP est «libéré» de son emploi régulier 10 heures par semaine afin de se consacrer à la prévention des accidents. Pendant ces 10 heures, il circule dans l'usine afin de vérifier si les travaux se font de façon sécuritaire ou pour s'informer afin de «voir si y ont des problèmes sur leurs travaux». Ainsi, si les travailleurs identifient des situations dangereuses, ils les lui signalent.

Outre ces inspections, il participe à chacune des enquêtes qui ont lieu lorsque survient un accident. De plus, il participe à chacune des inspections qui précède les réunions du comité.

Dans certains cas, il effectue lui-même les démarches nécessaires pour que soient résolus directement les problèmes qu'il a observés ou qui lui ont été rapportés. En fait, il estime que dans la moitié des cas, les problèmes se règlent sans avoir besoin de passer au comité. Ainsi, lorsqu'il détecte des problèmes, il fait directement la demande pour qu'une réquisition soit expédiée au département concerné : «au département mécanique, ou électrique, à qui de droit».

De plus, il encourage les autres travailleurs à développer un comportement d'identification et de résolution des problèmes :

*«s'impliquer eux autres mêmes, pas toujours d'aller voir leur représentant... y ont un contremaître... pis leur parler de leur problème avant de venir nous voir.»*

Toute cette activité de détection et de résolution des problèmes de santé et sécurité, elle correspond bien aux raisons qui ont amené le RP à faire partie du comité. Ainsi, lorsque nous lui avons demandé si avant de se joindre au comité, il avait un intérêt particulier pour la santé et sécurité, il nous a répondu :

*«Ben un intérêt particulier, t'sais t'essaye tout le temps d'améliorer ton sort en usine... pis si tu vois les choses, pis moi personnellement j'en voyais souvent des affaires, fait que, ça m'a donné une chance de faire avancer les choses plus vite en étant là-dedans (c'est-à-dire membre du comité).»*

Son comportement au comité semble correspondre à cet intérêt pour détecter et résoudre les problèmes. Ainsi, lors

des réunions que nous avons observées, comme le président du syndicat, le RP fait d'abord porter ses interventions sur une meilleure connaissance des problèmes ou sur la recherche d'une solution à ceux-ci.

Son deuxième type d'intervention a trait au compte rendu des solutions qui sont apportées aux problèmes identifiés lors des réunions antérieures. Ceci est lié aux responsabilités du RP au chapitre de l'inspection de sécurité dans l'usine. Ces tournées lui permettent d'observer sur le terrain l'application de ces solutions.

En somme, cette première catégorie de données montre un acteur positivement orienté en ce qui concerne l'atteinte des objectifs du comité. Toutefois en ce qui concerne la seconde dimension de la participation (l'adhésion à la concertation), les données apparaissent moins claires.

Ainsi, le RP considère que le fonctionnement du comité comporte, du moins en partie, une «lourdeur» excessive et inutile :

*«Moi, je trouve là, en général là j't'assez satisfait, mais je trouve qu'y a des choses qui disent "à l'étude" (sur les comptes rendus), on va mettre ça dans les mains de l'ingénierie, ça des fois... je trouve que c'est de la bureaucratie pour rien y a des fois y aurait moyen... de le faire ici nous autres à l'usine...».*

En fait, il préfère les situations évoquées précédemment où il peut (seul ou en compagnie du coordonnateur de santé et sécurité) régler directement les problèmes :

*«Tu sais y a ben des fois que le problème on le règle sans que ça passe au comité, dans ce temps là ça va bien.»*

Toutefois, il admet que certaines demandes nécessitent plus de temps et doivent être analysées plus longuement :

*«C'est sûr, y a des choses qui demandent réellement une étude... Tu peux pas régler ça en deux jours si c'est une affaire d'une couple de \$100,000.00...»*

Il est d'ailleurs intéressant de noter que le RP dit avoir évolué sur cette question depuis qu'il est au comité :

*«t'sais je me disais y sont capables, y vont le faire. Depuis que je suis dans le comité je m'aperçois... tu deviens plus conscient. C'est sûr y a des fois y a des demandes y faut que tu leur laisses le temps.»*

Par ailleurs si le RP semble émettre certaines réserves quant au fonctionnement du comité, l'image dégagée des réunions observées est celle, nous l'avons vu, d'un acteur coopératif. De plus, les données recueillies lors d'une discussion n'appartenant pas à la catégorie «identification-résolution des problèmes» montrent un acteur favorisant le développement et le maintien de la concertation.

Celle-ci débuta par l'exposition du problème par un travailleur. Il s'agissait d'une opération de transbordement de matière première impliquant une exposition à une source de

chaleur intense. Deux travailleurs étaient affectés à cette tâche : ils travaillaient dix minutes pour s'éloigner ensuite de la source de chaleur 30 à 40 minutes. On s'interrogea donc sur la façon de limiter l'exposition à la chaleur et on évoqua le fait qu'il était plus problématique d'effectuer cette opération à 2 que précédemment où une équipe de 4 travailleurs était affectée à cette tâche (selon un principe de rotation, deux travailleurs effectuaient l'opération et deux autres surveillaient).

La discussion s'engagea donc sur le modèle «d'identification-résolution des problèmes». Elle visait à trouver des moyens de limiter l'exposition des travailleurs à la chaleur : utilisation d'habits spéciaux, écran protecteur, etc.

Cependant, un représentant non permanent des travailleurs fit une violente sortie : on ne voulait pas discuter des vrais problèmes au sein du comité, telles les coupures de postes, on ne voulait que discuter des "petites affaires" sans importance. Bref, l'intervention était agressive dans sa forme (voix élevée, doigt pointé, etc.) et dans le contenu (le comité est inutile, vous n'abordez pas les vrais problèmes).

Un cadre (le superviseur) lui rétorqua qu'il était impossible d'avoir des discussions constructives dans un tel climat d'agressivité. Quant au travailleur qui avait soulevé le problème, il indiqua qu'il était possible de faire le

travail à 2 et il fit plusieurs commentaires afin de démontrer qu'il se plaignait de la chose mais pas de façon aussi importante.

Mais, c'est l'intervention du RP qui permit de rétablir le climat de discussions. Il s'adressa directement au travailleur pour lui formuler certains reproches en disant qu'il y avait moyen d'expliquer les choses sans que cela ne soit fait de façon aussi agressive. Bref, il intervint afin de rétablir et maintenir les relations entre les deux parties.

#### Participation et statut

Globalement, le RP affiche une participation positive. Il déploie un ensemble d'initiatives afin que le comité atteigne ses objectifs d'amélioration des conditions de santé et sécurité dans l'usine. Sa participation est d'ailleurs centrée sur cet aspect « technique » de la résolution des problèmes. Quant à l'aspect concertation, il en accepte les règles et y adhère, mais cette dimension de sa participation est beaucoup moins au centre de ses préoccupations que la dimension technique.

Ce genre de participation peut être reliée à son statut dans l'organisation, car ce qui l'a amené à participer au comité, c'est d'abord la possibilité de résoudre les problèmes qu'il observait à titre de travailleur dans l'usine, et non à titre de représentant de l'organisation syndicale. À cet

égard, contrairement au président du syndicat, il ne place jamais, dans ses actions et son discours, le comité dans un contexte de relation entre le syndicat et l'employeur; mais, toujours comme un moyen pour résoudre des problèmes techniques. Il a conscience que le traitement des problèmes peut s'inscrire dans un cadre de relation syndicale-patronale, mais si cela se produit, il a tendance à s'en exclure. Ainsi, il dira que si un problème devient trop grave, c'est le syndicat qui s'en occupe («ça devient syndical»).

## Chapitre III

### Le bureau

#### 1. Le contexte

##### 1.1 L'organisation

C'est au sein d'une organisation du secteur des assurances, comptant quelque quatre cents employés, que travaille le second groupe d'acteurs analysés. Il s'agit d'une organisation du secteur tertiaire où, en conséquence, les employés sont presque tous des travailleurs de bureau (des cols blancs).

Créée en 1973, cette organisation est située dans la région de Québec et elle fait partie de la Fonction publique du gouvernement de Québec. Ses services sont destinés exclusivement aux employés des secteurs publics et parapublics de l'État québécois. Sa principale fonction est d'administrer les régimes de retraite et d'assurance dont bénéficient ces employés.

Le bureau est dirigé par un président. Celui-ci compte sur sept directeurs et ceux-ci ont quelques chefs de service sous leurs responsabilités.

Le bureau a deux principales fonctions : recueillir des cotisations et payer des prestations. Ces fonctions s'exercent principalement par courrier. En conséquence, les employés travaillent surtout à partir de documents et les

contacts directs avec les clients sont limités et s'effectuent généralement par téléphone.

Deux syndicats sont présents, soit le syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec (SFPQ) qui regroupe environ 80% des syndiqués et le syndicat des professionnels du Gouvernement du Québec (SPGQ). Ces deux syndicats sont des syndicats indépendants et ne font pas partie d'une centrale syndicale.

Nous avons recueilli des données relativement aux activités du comité au cours de la période comprise entre février 1985 et mars 1986. C'est au cours de cette période, soit entre avril et juin 1985, que nous avons interviewé les principaux acteurs et procédé à l'observation des réunions.

## 1.2 Le comité

Le comité de santé et de sécurité au travail a été mis sur pied au cours de l'été 1983. Toutefois, c'est à partir de 1984 qu'on commença à tenir des réunions régulières.

L'existence d'un tel comité est d'ailleurs traitée à l'intérieur de la convention collective conclue entre le gouvernement et l'ensemble des employés de la Fonction publique. Il y est principalement stipulé que dans les différents établissements de la Fonction publique, les parties coopèrent à la mise sur pied de comité, que ces comités ont les «fonctions... prévues à la loi sur la santé et la sécurité

du travail» et que les employés participent au comité à l'intérieur de leurs heures de travail rémunéré.

La structure formelle du comité est d'ailleurs celle proposée par loi. Ainsi, il y a deux présidents du comité : un coprésident patronal et un coprésident syndical. Ceux-ci animent alternativement les réunions.

L'ordre du jour d'une réunion est constitué des sujets discutés à la réunion précédente. Il est préparé par les deux coprésidents. Le coprésident patronal se charge de le faire dactylographier et distribuer.

Typiquement, une réunion débute par les propositions «rituelles» : adoption (sur proposition de l'un des membres du comité secondé par un autre) de l'ordre du jour de la réunion en cours, adoption aussi du procès verbal de la réunion précédente. Avant cette adoption, il est possible aux membres du comité qui n'ont pas participé à l'établissement de l'ordre du jour d'ajouter de nouveaux sujets.

Les discussions sur ces différents sujets se soldent par une proposition d'un des membres (qu'un deuxième membre appuie) ou par la conclusion que fait le président (du jour) sur le sujet.

Notons qu'au cours des premiers mois d'existence du comité, les membres ont bénéficié de la visite d'un conseiller de leur association sectorielle paritaire. Comme nous l'avons

vu précédemment, il s'agit d'une association conseil qui favorise la promotion de la santé et sécurité au travail, incluant la formation et le développement de comité de santé et sécurité.

La partie patronale compte quatre représentants au sein du comité et la partie syndicale en compte cinq. De plus, le comité s'est adjoint deux autres personnes. Il s'agit de deux représentants (l'un patronal, l'autre syndical) d'une autre organisation gouvernementale localisée dans le même édifice.<sup>1</sup>

La partie patronale est représentée par deux cadres de première ligne et par deux membres de la direction du personnel. C'est un agent de gestion du personnel<sup>2</sup>, qui agit à titre de coprésident patronal du comité; il est responsable du dossier santé et sécurité au travail dans l'organisation. (Sa situation s'assimile donc, du moins en partie, à celle du coordonnateur patronal en santé et sécurité au travail dans l'usine). Son rôle et les tâches qui lui incombent en font

---

<sup>1</sup> La présence de ces deux personnes est liée au fait qu'au départ le comité a été mis sur pied principalement pour traiter des problèmes reliés à l'immeuble (ex. : ventilation). Au cours des réunions, les représentants de cette petite organisation (environ 80 personnes) interviennent à titre de membres réguliers du comité. Toutefois, dans la dynamique plus globale du comité, ils jouent plutôt un rôle d'observateurs. À noter qu'il n'y a pas d'autre organisation dans l'immeuble.

<sup>2</sup> Un agent de gestion du personnel est un professionnel embauché pour représenter et défendre les intérêts de l'employeur. À l'emploi de la Direction du personnel, il n'est ni syndiqué, ni cadre.

l'un des deux acteurs principaux parmi les représentants de l'employeur.

Le chef du service des ressources matérielles, constitue le deuxième acteur principal de la représentation patronale. Les responsabilités de cet acteur (organisation matérielle des bureaux, aménagement de l'édifice, etc.) sont fréquemment reliées, directement ou indirectement, aux sujets traités par le comité. Ceci l'amène donc à participer fréquemment aux discussions comme nous avons pu le constater dès la première réunion observée.

Au cours de la période analysée, la représentation patronale a connu certains changements. En effet, le coprésident patronal en poste lors de la formation du comité a quitté l'organisation (avant la période analysée). Ainsi lors des premières réunions de la période analysée, le poste de coprésident patronal a été occupé par le directeur des ressources humaines. Il a assumé ce poste par «intérim» jusqu'à ce que le nouvel agent du personnel entre en fonction (soit deux mois avant l'observation des réunions).

Du côté syndical, les deux syndicats présents dans l'organisation sont représentés de façon proportionnelle au sein du comité : quatre représentent le Syndicat des fonctionnaires provinciaux du Québec (80% des syndiqués) alors que le Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec y compte un membre.

Le plus important des deux syndicats est aussi le plus actif au sein du comité. Son président y siège. Ses fréquentes interventions et son implication dans le traitement de sujets abordés par le comité, nous ont amené à le considérer comme l'un des deux acteurs principaux de la représentation syndicale. Un autre membre de ce syndicat agit à titre de coprésident syndical du comité. Ce rôle l'amène, entre autres, à animer une réunion sur deux et à s'impliquer dans le suivi de plusieurs sujets traités par le comité, ce qui en fait deuxième acteur principal du côté syndical.

### 1.3 Les activités du comité

Au cours de la période analysée, soit 13 mois, le comité a tenu 10 réunions. Lors de ces réunions, 18 sujets ont été discutés. Ceux-ci, étant demeuré à l'ordre du jour plus d'une réunion, on constate qu'en moyenne 8.5 sujets étaient discutés à chacune des réunions.

Les activités sont donc beaucoup moins volumineuses qu'à l'usine, où sur une période de 11 mois, les 21 réunions tenues permirent de traiter 95 sujets.

Outre cette différence quantitative entre les deux comités, on observe également des différences d'ordre qualitatif. Ainsi, si tous ces sujets et toutes ces discussions portent sur la santé et la sécurité dans l'organisation, ils ne s'inscrivent pas aussi fréquemment qu'à

l'usine dans une logique «d'identification-résolution des problèmes». En fait, le contexte est totalement différent et, de façon générale, le comité traite ce que l'on peut nommer, selon l'expression d'un des acteurs, des «dossiers».

Ces dossiers ont fréquemment pour thème des sujets «d'encadrement général de la santé et sécurité».

Ainsi, l'un d'eux a pour origine la décision du comité d'élaborer une politique de santé et sécurité pour l'organisation. Une fois cette décision prise, un sous-comité (composé de représentants patronaux et syndicaux) a été formé afin de rédiger cette politique. Une fois la politique approuvée par tous les membres du comité et par la haute direction, le comité se chargea de la distribuer dans l'organisation.

Parmi les autres sujets qui constituent d'autres «dossiers» traités par le comité, voici quelques exemples :

- établissement d'une procédure de plaintes;
- organisation d'une salle de premiers soins;
- révision des mesures de premiers soins et de premiers secours;
- obtention d'une liste des produits chimiques.

Malgré ces différences entre le comité usine et le comité bureau, les questions examinées dans ce chapitre demeurent les mêmes : de quelle façon les acteurs participent-ils au comité

et quel lien s'établit entre cette participation et le statut dans l'organisation?

Ainsi, nous nous sommes efforcés de cerner la participation des acteurs à partir de leur implication dans certains des dossiers traités par le comité.

Encore une fois les sources de données privilégiées seront les entrevues et l'observation des réunions. Toutefois, les comptes rendus des réunions étant ici plus personnalisés, ils auront été plus utiles.

## 2. Les acteurs

### 2.1 Le chef de service des ressources matérielles

Le chef de service des ressources matérielles (CSRM) est à l'emploi de l'organisation depuis 12 ans. Il est membre du comité depuis qu'il existe. Son service compte trois employés.

Le CSRM considère que le comité est inutile. Selon lui un tel comité ne devrait pas exister car le milieu de travail ne comporte pas de dangers suffisamment importants. Lorsque l'organisation décida de former un comité, à son avis, «c'est là qu'on a vu dans quoi on s'embarquait... c'est de se mettre un éléphant sur le dos».

Il considère également qu'un mode de gestion paritaire est inutile :

*«... je crois que les comités paritaires sont inutiles. Les gens se retrouvent là avec des intérêts différents, des choses différentes à défendre; et il ne sort rien de bon de tout ça. Ça peut dégénérer en conflit, en lieu où l'on s'engueule. J'ai déjà été dans d'autres comités paritaires... alors mon jugement est global...»*

Selon ses propos, un tel comité peut «dégénérer en conflit». À cet égard, les données recueillies montrent que le comportement qu'il adopte lui-même au comité est de nature à engendrer de mauvaises relations.

Ainsi, il nous indiqua en entrevue qu'il s'était dès le départ opposé à la rédaction et à l'adoption d'une politique de santé et sécurité au travail. Nous n'avons pas observé les réunions au cours desquelles le comité discuta et décida de concevoir cette politique. Cependant selon les propos recueillis auprès du président du syndicat et du coprésident syndical, il s'avère qu'effectivement le CSRM s'opposa nettement à l'adoption d'une telle politique. Ainsi, lorsqu'on demanda au président du syndicat si tous étaient d'accord avec l'adoption d'une telle politique, il répondit d'abord «jusqu'à un certain point, non». Pour lui, il fut possible d'adopter cette politique grâce à l'appui de la haute direction et malgré l'opposition qui se faisait sentir au sein du comité.

Ces propos vont dans le même sens que ceux tenus par le coprésident syndical. Ce dernier est cependant beaucoup plus explicite quant à l'opposition rencontrée. Selon lui, le CSRM

s'opposa vigoureusement à l'idée d'adopter une telle politique. Toutefois, c'est au cours de la période où le directeur des ressources humaines assumait temporairement la co-présidence patronale que ces discussions eurent lieu. Or, selon lui, la proposition fut adoptée grâce au ferme appui du Directeur des ressources humaines qui est «plus pesant» (dans l'organisation) que le CSRM. Cela aurait amené le CSRM à «ne plus parler ce matin là» et à «cesser de patiner».

Par ailleurs, au moment de l'observation des réunions, la politique de santé et sécurité au travail venait d'être distribuée. Cette distribution (nous le verrons à la prochaine section) avait été planifiée minutieusement par le coprésident patronal et le président du syndicat, ceux-ci souhaitant qu'elle ait un impact maximum.

La discussion observée débuta par le commentaire du coprésident patronal. Il rappela que les gestionnaires avaient distribué la politique à tous les employés et qu'elle était accompagnée d'une lettre du président de l'organisation où celui-ci soulignait qu'il s'agissait d'une politique importante qu'il endossait fermement.

Le premier à commenter cette opération fut le CSRM. Pour lui cette politique avait eu le même impact que les autres, c'est-à-dire que la moitié des gens l'avaient jetée directement à la poubelle; quant à l'autre moitié qui l'avait gardée, une mince partie l'avait lue et encore moins nombreux

était ceux qui en avaient retenu quelque chose. Bref, selon lui, toute cette opération avait été inutile.

Ce commentaire souleva une vive réaction de la part du président du syndicat. Il proposa (en élevant la voix) que la partie patronale, par la voix du président de l'organisation «ordonne» à ses gestionnaires l'application et le respect de cette politique. Ce à quoi le coprésident patronal répondit que, suivant cette logique, ce n'était pas uniquement les gestionnaires qui avaient si fréquemment jeté la politique à la poubelle, mais l'ensemble des employés.

Après quelques échanges, on conclut sur la proposition du coprésident patronal, à l'effet que le comité proposait que la partie patronale devait assurer un «suivi» auprès des gestionnaires, alors que la partie syndicale en ferait autant «auprès des employés».

Cette façon du CSRM d'émettre des commentaires négatifs, nous avons également pu l'observer directement dans le cadre d'un autre dossier, soit celui du «grand ménage». Ce projet du comité visait à ce que l'ensemble de l'organisation cesse ses activités régulières pendant environ deux heures afin que tous les employés se consacrent à nettoyer les différents espaces de travail.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Les échanges entourant ce dossier sont décrits à la section suivante.

Dans d'autres dossiers, il nous a également été possible d'observer les positions négatives du CRSM. Par exemple, au cours d'une des réunions observées, le coprésident syndical relata une altercation qui s'était produite la semaine précédente entre un client et un employé. Ainsi, un client avait franchi plusieurs bureaux qui ne sont pas accessibles au public afin d'aller exiger d'un service, qui n'offre pourtant pas de service direct au public, un montant d'argent auquel il jugeait avoir droit. Les employés tentèrent de lui expliquer que son dossier serait traité normalement et qu'ils n'étaient pas ceux qui avaient à traiter ce genre de dossier. Le bénéficiaire se livra alors à une violente agression verbale et proféra des menaces de violences physiques. Il entreprit même de frapper l'une des deux employées (il s'agissait de deux femmes) mais il stoppa son geste juste avant de l'atteindre au visage.

Devant ces événements jugés sérieux, le comité entreprit une discussion afin d'évaluer la pertinence pour l'organisation d'établir un meilleur système de contrôle à l'entrée de l'édifice. Ainsi on évoqua la possibilité de proposer l'embauche d'un agent de sécurité qui serait posté à l'entrée afin d'exercer un certain contrôle. Le CRSM intervint énergiquement dans cette discussion afin qu'une telle proposition soit rejetée. Selon lui, le recours à un agent de sécurité n'était pas justifié, constituait une dépense inutile et ne garantissait en rien la sécurité des

personnes. Il ajouta d'ailleurs à son argumentation qu'un autre organisme gouvernemental situé à proximité disposait des services d'agents de sécurité et que cela n'empêchait pas que se soit d'entrer dans l'édifice.

Enfin, nous lui avons demandé s'il était difficile de concilier les deux rôles : «patronal» et «paritaire». Sa réponse fut qu'il n'y avait pas deux rôles, mais qu'il n'y en avait qu'un seul : le rôle patronal.

#### Participation et statut

Le CSRM affiche une participation négative. En effet, les données recueillies montrent clairement que cet acteur est orienté et mobilisé de façon négative tant à l'égard des objectifs du comité, qu'à l'égard de la formule de concertation du comité, soit les deux dimensions de la participation.

Plusieurs observations concourent à établir un lien entre cette participation et le statut de l'acteur dans l'organisation. De façon générale, le CSRM considère que le comité «c'est de se mettre un éléphant sur le dos». Il apparaît en effet que pour lui, personnellement, le comité constitue un «éléphant» qui interfère dans ses responsabilités.

À cet égard, lorsque afin d'illustrer «l'inutilité» des projets du comité, il relate certains travaux qui sont en

cours dans son service, il fournit du même coup des éléments d'explication de son comportement négatif.

Ainsi, à son avis le projet «grand ménage» du comité est un projet inutile. Cependant, il ne le juge pas inutile en raison, par exemple, du peu de chance qu'il atteigne ses objectifs ou parce qu'il ne s'agit pas d'un problème réel. Au contraire, il juge lui aussi que des actions doivent être posées à ce chapitre, en particulier au niveau du surplus de documents.

Cependant, il souligne que deux analystes de son service font déjà «une étude sur ce qui devrait être gardé et ce qui devrait être jeté». Ceci devrait permettre la mise sur pied d'un système de classement général permettant d'éliminer une partie du papier. Conséquemment, «l'on devrait attendre avant de proposer un grand ménage».

Le CSRM semble considérer inutile, voire agressive, cette «ingérence» du comité dans ses responsabilités. Ainsi, relatant le fait qu'il avait fait toutes les démarches nécessaires auprès de la compagnie téléphonique pour que les câbles soient sécuritairement encastrés, il signale que si ce processus est «trop long, ça ne sert à rien qu'on me le dise à moi à l'intérieur du comité».

Pourtant, lors des réunions observées, nous avons constaté que si des informations étaient demandées au CSRM,

aucun reproche ne lui était directement adressé. D'ailleurs, le compte rendu d'une réunion permet de cerner davantage cette dynamique. Après que le CSRM eu fait état de l'avancement de certains travaux, le directeur des ressources humaines, qui était présent à cette réunion, aurait eu les propos suivants:

*«Le Directeur des ressources humaines mentionne qu'il serait nécessaire d'aviser par écrit, à ceux qui font une plainte, des démarches qui ont été entreprises et de garder un suivi, ce qui devrait minimiser les plaintes à savoir si des actions ont été prises.»*

Les membres du comité, et dans ce cas-ci c'est un membre de la partie patronale, semblent donc considérer que c'est la mauvaise circulation de l'information et non la vitesse à laquelle les choses sont exécutées qui pose problème.

En somme, il apparaît que le CSRM a développé une participation négative parce qu'il perçoit le comité comme une source d'ingérence dans ses responsabilités. Objectivement, il est certain que c'est d'abord lui qui a à vivre une «inversion» de la structure hiérarchique habituelle. En effet, pour lui, rendre compte de l'évolution d'une partie de ses dossiers et rendre compte de la façon dont il les gère et en assure le suivi, non pas à ses supérieurs, mais à un groupe d'employés ayant un statut hiérarchique inférieur au sien constitue une perte d'autonomie. En somme, ce qu'il voit disparaître, ou du moins sent menacée, c'est sa «zone de contrôle du processus administratif».

Le lien entre la participation de cet acteur et son statut dans l'organisation apparaît exister ici également. Cependant, pour la première fois, nous observons une participation négative.

## 2.2 Le coprésident patronal

Le coprésident patronal (CPP) est un agent de gestion du personnel. Il travaille au sein de l'organisation et il est membre du comité depuis 8 mois.

De façon générale, ses responsabilités incluent la santé et sécurité au travail, le processus administratif entourant la dotation des postes et les relations de travail.

Depuis qu'il est membre du comité, le CPP favorise le cheminement des dossiers traités par le comité. Il est d'ailleurs impliqué dans la plupart des dossiers majeurs du comité et il pose les actions nécessaires pour que ces dossiers atteignent leurs objectifs.

De l'avis du CPP, toutes les demandes que le syndicat a apportées au comité sont justifiées. Dans tous les cas, il souligne que «chaque demande a été étudiée» et qu'aucune n'a été refusée.

Il considère également que lorsqu'un dossier est amorcé, il est important d'en assurer le suivi d'une réunion à l'autre.

*«C'est des dossiers qui se suivent qui évoluent... de réunion en réunion, on assume le suivi des dossiers, pis on essaye de pas en échapper».*

Ainsi, il attache de l'importance à l'opération «grand ménage» et il a collaboré pour qu'elle se concrétise. Parlant de façon générale des activités du comité, il souligne que «nous autres (le comité) on a des dossiers qu'on a à coeur, par exemple le grand ménage...».

La proposition du «grand ménage» dans sa forme originale impliquait que tous les employés cessaient de travailler pendant environ deux heures afin de procéder au nettoyage de l'ensemble des espaces de travail. Cette proposition fut soumise à la haute direction. À la réunion subséquente, le CPP informe les membres du comité que la haute direction souscrivait au principe d'une opération grand ménage, mais qu'elle désirait éviter l'arrêt de travail simultané de tous les services. En conséquence, elle suggérait que les différents gestionnaires soient informés du projet mais qu'on leur laisse le choix du moment qui leur semblait propice à la réalisation de cette activité.

Après ce commentaire, le chef du service des ressources matérielles intervint immédiatement en disant que cette réponse de la haute direction était en fait un refus de la proposition du comité et qu'en conséquence le comité devrait retirer sa proposition. Il souligna que si cela était laissé

à la discrétion de chaque gestionnaire, aussi bien dire qu'il n'y aurait pas de «grand ménage».

Dans un premier temps, le président du syndicat réagit en disant qu'il fallait effectivement abandonner ce projet. Toutefois, à l'initiative du CPP, on conclut que ce sujet serait rediscuté à la prochaine réunion.

À la réunion suivante CPP relança la discussion en demandant s'il fallait «questionner» à nouveau le comité de direction sur la tenue d'une opération «grand ménage».

Après discussions, on reformula la proposition afin que l'opération se déroule dans le cadre de la semaine nationale de santé et sécurité.<sup>4</sup> Bref, on laissait le choix du moment à chacun des gestionnaires, mais à la condition que cela soit fait à l'intérieur de la même semaine. On conservait également l'idée d'émettre des communiqués.

Ainsi, comme le décrivait le CPP, lors de la semaine santé et sécurité,

*«...le comité de direction a écrit à ses gestionnaires en disant que le comité encaissait l'idée d'un grand ménage; puis que les employés seraient informés dans un autre communiqué ultérieurement; puis trois jours après que les gestionnaires ont reçu ça, les employés ont reçu la même chose».*

---

<sup>4</sup> Au Québec, à chaque automne, la Commission de la santé et sécurité au travail parraine une «semaine de la santé et sécurité au travail».

Les différentes interventions et l'implication du CPP contribuèrent donc grandement à mener le dossier à terme. Ainsi, l'opération devait se faire à l'intérieur de la même semaine, mais pas nécessairement simultanément afin d'éviter ce qui, selon l'expression du CPP, «accrochait». En somme, sans son intervention et le rôle de «médiateur» qu'il a joué, ce projet aurait probablement été abandonné par le comité.

Il a également posé des actions favorisant l'atteinte des objectifs dans le cadre du dossier d'établissement des mesures d'urgence.

Il est intéressant de noter qu'avant la formation du comité, ce dossier était sous la responsabilité de l'agent de gestion du personnel. Or, celui-ci ne s'offusque pas du fait qu'un de ses dossiers soit devenu paritaire. Il souligne même le rôle important joué par un représentant des travailleurs dans ce dossier.<sup>5</sup>

Il est également impliqué dans la politique de santé et sécurité. À cet égard la façon dont il décrit son implication dans la stratégie de distribution de la politique est révélatrice de sa mobilisation :

*«On s'est mis ensemble (lui et le président du syndicat) puis on s'est dit cette politique là, de la façon dont elle va être distribuée, c'est le noeud de l'information... C'est le moyen idéal*

---

<sup>5</sup> Nous reviendrons sur cette appréciation à la section traitant du coprésident syndical.

pour faire connaître l'information qu'il y a dedans. Si on l'envoie à tous les employés, on sait que la moitié du monde vont la prendre, vont la lire et la jeter. Nous autres on s'est dit, on va passer par les gestionnaires en (leur) disant : "sensibilisez votre monde que la politique de santé et sécurité au travail au bureau c'est drôlement important". Donc, eux-autres doivent en prendre connaissance, y vont faire une réunion avec les employés pis y vont en parler. Après ça ils la jetteront si y veulent, mais au moins l'information aura descendu dans la structure. Puis y a une lettre du président, signée du président à ses gestionnaires pour que ses gestionnaires informent le monde comprends-tu, puis ça la lettre, c'est moi pis le président du syndicat qui l'ont fait ensemble».<sup>6</sup>

Un autre dossier illustre le profil de participation du CPP. Le comité s'est donné comme objectif d'établir un programme de prévention. Ce programme devait être réalisé selon les informations et la documentation fournies par l'association sectorielle et selon les balises que contient la loi. Ainsi, la première démarche consistait à décrire et relever tous les risques à la santé et sécurité selon les différents postes de travail. Dans une deuxième étape, il s'agissait de produire un plan de prévention visant à éliminer ces risques.

Dans un premier temps, les membres du comité prirent sur eux-mêmes de réaliser ce programme. Mais, la réalisation de la première étape, soit la description des risques s'avéra

---

<sup>6</sup> La lettre d'accompagnement de la politique était signée par le président de l'organisation, alors que la politique était signée par les deux coprésidents du comité.

très fastidieuse et exigeante. Pour reprendre les paroles du CPP, cela représentait «une somme de travail épouvantable».<sup>7</sup>

Afin que ce dossier puisse être mené à terme et que ce programme puisse être réalisé, le CPP a fait les représentations nécessaires auprès des paliers supérieurs de l'administration afin d'obtenir les ressources et l'autorisation d'embaucher un étudiant qui pourrait réaliser tous les aspects techniques de ce programme de prévention (cueillette des données, rédaction du rapport, etc.).

Par la suite, il a consacré du temps à encadrer cette personne dans le travail qu'elle avait à faire. De plus, comme l'été ne fut pas suffisant pour compléter l'ensemble du travail, il a posé différentes actions auprès des instances supérieures de l'organisation pour que son contrat soit prolongé, (pendant 2 mois à temps partiel).

Par ailleurs, dans un contexte où les représentants syndicaux ont pris l'initiative de formuler directement des commentaires négatifs concernant la participation de certains représentants patronaux, il est important de souligner qu'aucun de ces commentaires n'a porté sur le CPP. Chaque fois que le thème de la collaboration patronale était abordé,

---

<sup>7</sup> Notons que cette activité prescrite par la loi a également été complétée à l'usine. Dans ce cas elle ne l'a pas été par les membres du comité, mais par le service d'hygiène industriel de la compagnie.

si on se plaignait dans un premier temps de la collaboration de certains représentants patronaux, ce n'était jamais de celle de CPP (toujours du CSRM).

#### Participation et statut dans l'organisation

Les données présentées dans cette section permettent de conclure à la présence des deux dimensions d'une participation positive du CPP. En effet, celui-ci par les initiatives qu'il prend montre bien qu'il se mobilise afin que le comité atteigne ses objectifs, et ce, dans un cadre de concertation. Cette conclusion est d'autant plus évidente lorsqu'on compare son approche à celle du chef du service des ressources matérielles.

Le lien entre cette participation et son statut s'explique par l'existence d'une certaine convergence entre les actions entreprises par le comité et le mandat du CPP dans l'organisation. En effet, il s'est vu confier le «dossier» de la santé et sécurité par son employeur, il a donc avantage à ce que le comité atteigne ses objectifs. Il est d'ailleurs intéressant de noter qu'il présente fréquemment le comité comme une structure réussie et efficace (chaque demande est étudiée, un suivi de tous les dossiers est effectué, etc.).

Par ailleurs, ses responsabilités au sein du service des ressources humaines l'amènent à avoir de fréquentes relations avec le syndicat, plus précisément avec le président du

syndicat. Il a donc un intérêt certain à maintenir une bonne relation avec celui-ci.

En somme, le lien entre statut et participation est également présent chez cet acteur dont la participation est positive.

### 2.3 Le président du syndicat

Le président du syndicat (PS) occupe un poste de technicien en administration. Il travaille au sein de l'organisation depuis 10 ans et il est membre du comité depuis que celui-ci existe.

Le PS considère que la formule paritaire est valable et il affirme adopter une attitude propice au développement d'un climat de concertation au sein du comité. Ainsi, il dit qu'il «embarque» dans ce que les représentants de l'association sectorielle paritaire ont suggéré aux membres du comité. À cet égard, lorsque nous lui avons demandé si un tel comité devrait impliquer de nouvelles relations entre les deux parties, il répondit :

*«Ça devrait impliquer un type de relation différent et c'est sur quoi les gens de l'association sectorielle, lorsqu'ils sont venus nous rencontrer pour faire un peu de formation ont insisté : vous êtes sur un comité paritaire, donc... vous devez travailler ensemble, en équipe. Vous devriez lorsque vous êtes ensemble oublier le fait que... (vous êtes) employé, employeur. Vous êtes là pour la même cause. Donc, oubliez peut-être vos origines, travaillez ensemble. ("Qu'en pensez-vous?") Moi j'embarque dans ça, j'suis très ouvert à ça...».*

Les commentaires du coprésident patronal tendent à confirmer le fait que le PS adopte un comportement «paritaire» au sein du comité. Selon son expression, le PS est «plus participatif» au comité de santé et sécurité qu'il ne peut l'être au comité des relations de travail.<sup>8</sup> Ainsi, il juge que dans le cadre du comité de santé et sécurité, il s'associe aux décisions de la gestion, ce qu'il ne fait absolument pas au comité des relations de travail.

De plus, le coprésident patronal fait remarquer que les autres dossiers syndicat-employeur traités dans l'organisation ne sont jamais évoqués au comité, où l'on se concentre uniquement sur les questions de santé et sécurité.

Toutefois, le coprésident patronal souligne que même «s'il est participatif», l'approche du PS demeure, lorsqu'on la compare à celle d'autres représentants des travailleurs, une «approche plus syndicale».

Cette «approche plus syndicale», elle transparaît également du discours du PS. Toutefois, il la situe en réaction au manque de coopération qu'il dit observer chez certains représentants patronaux.

---

<sup>8</sup> Ce comité réunit la partie patronale et syndicale et on y discute d'items relevant de l'application de la convention collective.

À cet égard, il souligne que s'il «embarque» dans le mode de fonctionnement paritaire et qu'il est «ouvert à ça», il ajoute :

*«mais ce n'est pas la majorité des gens. Il reste quand même au bout de la ligne, veux, veux pas, la différence se fait. D'où tu origines, tu peux avoir une position différente».*

En fait il identifie une volonté mitigée chez l'employeur de participer au comité. Ainsi, s'il considère que la haute direction souhaite que le comité fonctionne bien, par contre, il juge que certains représentants désignés par l'employeur ne semblaient pas croire à ce comité, ce qui était observable dès la première réunion.

Toutefois, il juge qu'il a été possible de faire progresser certains dossiers. Car il croit qu'à mesure que le comité a évolué il y a eu certains changements. Ceux-ci sont attribuables à son avis au fait que :

*«au niveau de la haute hiérarchie, eux sont intéressés à ce que le comité fonctionne, donc y force peut-être leurs représentants à faire preuve de plus grande ouverture d'esprit».*

La participation et l'approche du PS en ce qui concerne la politique de santé et sécurité illustre bien cet aspect de son style de participation.

Afin d'amener «certains représentants» de l'employeur à modifier leur comportement, la politique de santé et sécurité au travail devenait, à son avis, un atout important :

*«moi j'ai insisté beaucoup parce que je me disais... en mettant une politique, ça engageait beaucoup plus l'employeur...».*

En somme, le PS juge qu'il existe un certain nombre de problèmes de santé et sécurité dans l'organisation et que le comité de santé et sécurité constitue une bonne façon de les aborder et, éventuellement, de les résoudre. Toutefois son implication dans les différents dossiers du comité traduit avant tout un intérêt pour que se mette en place et se maintienne le comité de santé et sécurité, lui-même.

D'ailleurs il est intéressant de noter qu'il ne considère pas qu'il doive toujours être membre du comité. Ainsi comme il le souligne :

*«Moi, je me suis dit au point de départ j'y vais. Lorsque j'aurai l'impression que c'est rodé que ça va bien, je préférerais laisser ma place à un autre».*

Bref, le PS considère surtout que son apport, sa participation doit être d'abord orientée vers la mise en place du comité en tant que structure.

Cet intérêt à mettre en place la structure est également bien traduit par la réponse qu'il nous fournit, lorsque nous lui avons demandé qu'elles étaient les principales réalisations du comité. Ainsi, le premier élément de sa réponse fut de qualifier la «mise sur pied» du comité de réalisation importante.

## Participation et statut

Globalement, on peut conclure que le PS affiche une participation positive : il pose des actions afin que le comité atteigne ses objectifs et il favorise le développement du comité en tant que structure paritaire, c'est-à-dire de la concertation. Les deux dimensions d'une participation positive sont donc présentes.

Si à certains égards son approche peut sembler orientée vers la revendication, cette revendication est à l'effet que se développe une structure de concertation. D'ailleurs qu'il juge qu'une certaine pression doit être exercée sur certains représentants de l'employeur ne surprend pas. En effet, le chef du service des ressources matérielles se dit lui-même opposé à l'existence et au fonctionnement d'un tel comité.

Bref, cet aspect de la participation du PS ne doit pas occulter les efforts qu'il fait pour que se développent des rapports de concertation au comité.

D'autre part, la participation du PS peut être mise en relation avec son statut dans l'organisation. La présence et le bon fonctionnement d'un tel comité constituent pour lui, à titre de président du syndicat, un gain. Il considère lui-même que le comité devrait bien fonctionner et qu'on devrait y respecter la demande syndicale de créer et de faire fonctionner un tel comité. En conséquence, toute sa

participation est largement orientée vers l'atteinte de cet objectif.

#### 2.4 Le coprésident syndical

Le coprésident syndical (CPS) occupe un poste d'agent de bureau. Il travaille au sein de l'organisation depuis 8 ans. Il n'a aucune fonction au sein de l'exécutif syndical. Il est membre du comité depuis qu'il a été mis sur pied.

Le CPS est particulièrement préoccupé par l'atteinte des objectifs du comité. Il juge, fort importante l'amélioration des conditions de santé et sécurité dans une organisation. Il y voit une façon d'améliorer la qualité de vie au travail et il considère que «travailler dans un environnement sain, c'est préférable». Cet intérêt l'a d'ailleurs amené à s'inscrire à des cours du soir dans le domaine de la santé et sécurité au travail.

Cet engagement concret, on en trouve aussi des indices dans les comptes rendus des réunions. On y constate en effet que c'est lui qui s'est occupé d'établir les liens avec une association regroupant des experts (techniques) dans le domaine de la santé et sécurité au travail. Le comité a d'ailleurs approuvé et financé l'adhésion du CPS à titre de membre de cette association, en plus de l'y déléguer à une journée de formation.

Il s'est également impliqué dans le dossier de l'organisation d'un service de premiers soins. Ainsi, il a participé à la rencontre avec le médecin en vue de déterminer le matériel adéquat que le comité devrait financer en vue de garantir l'efficacité d'un tel service.

Il s'est également impliqué dans la rédaction de la politique de santé et sécurité. Ainsi, il a fait partie du sous-comité qui a procédé à la rédaction de cette politique et il s'est chargé de recueillir les commentaires des membres du comité relativement aux premières versions de la politique.

Toutefois le projet où il semble s'être impliqué particulièrement est celui de la révision des mesures d'urgence. À cet égard, les données recueillies lors de l'entrevue avec le coprésident patronal illustrent bien cette implication.

De façon générale, le coprésident patronal juge fort positivement la participation du CPS. Ce dernier a selon lui, une «préoccupation sociale», il a «une volonté personnelle de faire avancer les choses» et lorsqu'il «n'aime pas voir telle ou telle situation, il s'implique».

À titre d'exemple, il signale que le CPS «s'est impliqué beaucoup» en ce qui regarde «les mesures d'urgence». Ainsi, à partir de son analyse personnelle, le CPS a signalé une «faille dans le système» ce qui a provoqué des réunions et un

nouvel effort en vue de mettre à jour toute la procédure d'évacuation :

*«Ben lui y a des personnes handicapées qui travaillent sur son étage, bon tout de suite y s'est préoccupé de ces gens-là en cas de mesure d'urgence. Pis à un moment donné y a dit... d'après ce que j'ai vu y a peut-être une faille dans notre système. On s'est ramassé en réunion, effectivement on s'est aperçu qui avait un problème... T'sais ça nous a amené à mettre à jour notre procédure».*

Le CPS témoigne d'ailleurs de son implication dans ce dossier. Il considère lui-même que le dossier des «mesures d'urgence» s'est particulièrement bien déroulé.

Cependant, les raisons expliquant ces succès sont révélatrices d'autres aspects de sa participation. Ainsi s'il juge que contrairement à d'autres dossiers, celui-ci a été mené rondement, c'est parce que «cela ne heurtait personne».

Il considère, en effet, que la coopération au sein du comité se situait de façon générale à un niveau très faible. S'il était prêt de son côté à apporter sa collaboration pour améliorer la santé et sécurité de l'organisation, ce n'était pas le cas à son avis du chef de service des ressources matérielles.

En raison du négativisme qu'il observait chez ce dernier, il juge que dans sa première phase d'activité, le comité n'allait nulle part et n'arrivait pas à prendre de décision.

Cependant, selon le CPS, la période d'intérim du directeur des ressources humaines permit de modifier le climat de travail et rendit le comité plus productif. N'eut été de ce changement de cap, le CPS prétend qu'il aurait mis fin à sa participation au sein du comité.

Bref, le CPS déploie passablement d'énergie et d'initiative à faire avancer les dossiers sur le plan technique, mais sa participation à un niveau global en vue d'établir et de maintenir le rôle du comité semble beaucoup plus limitée.

D'ailleurs il est intéressant de citer à nouveau le coprésident patronal : «lui c'est la préoccupation du dossier comme tel».

Le CPS apparaît donc participer positivement et à cet égard, les propos du coprésident patronal (qui n'avait aucun intérêt à souligner ainsi l'implication du CPS) peuvent être considérés comme un indicateur important.

#### Participation et statut

Le CPS est particulièrement mobilisé à l'égard des objectifs d'amélioration des conditions de santé et sécurité que poursuit le comité. En ce sens, sa participation est positive.

Quant à la mobilisation du CPS pour que se développe et se maintienne la concertation au sein du comité, la conclusion doit être plus nuancée. Globalement, cette dimension de sa participation est également positive car il apparaît disposé à «jouer le jeu de la concertation». Toutefois, s'il fait le même constat que le président du syndicat à l'égard des «blocages» que le comité connaît, il a une réaction fort différente de ce dernier.

Ainsi, alors que le président du syndicat développe une stratégie et met en action des moyens pour accroître la collaboration du chef de service des ressources matérielles, la réaction du CPS en est plutôt une d'abandon. En effet, à l'époque où le comité fonctionnait mal, il envisageait de démissionner.

Ceci ne saurait être interprété comme un indicateur d'une participation négative. Toutefois, cette différence de comportement montre que le CPS porte un intérêt plus limité au développement et au maintien de la structure de concertation que constitue le comité.

Cette observation contribue d'ailleurs à cerner le lien entre le statut de cet acteur et son type de participation au comité. En effet, le CPS semble très peu s'intéresser au «gain» syndical que peut représenter le comité; ce qui l'intéresse avant tout c'est de pouvoir contribuer à détecter

et à résoudre les problèmes susceptibles de l'affecter ou d'affecter ses collègues.

On observe donc à nouveau un lien entre la participation de cet acteur et son statut dans l'organisation.

## Chapitre IV

### Synthèse et analyse

Les chapitres précédents nous ont permis de dresser un portrait de la participation des quatre principaux acteurs dans chacun des deux comités analysés. Ces descriptions étaient suivies, dans chacun des cas, d'une analyse permettant de cerner le lien entre le statut de l'acteur dans l'organisation et son type de participation au comité; bref, de vérifier l'hypothèse exploratoire énoncée au départ.

Cette première étape de l'analyse nous a permis de constater que le statut dans l'organisation était relié à un type de participation positif dans tous les cas, à l'exception d'un seul. L'analyse présentée dans ce chapitre vise à rendre compte de ces deux types de participation.

Dans un premier temps, nous traitons de la participation positive observée chez la majorité des acteurs. Concrètement, nous nous efforcerons de systématiser nos observations relativement à la compatibilité observée entre le statut des catégories d'acteurs (syndicaux et patronaux) et la participation au comité.

Dans un deuxième temps, il est question de la participation négative. Celle-ci ne concerne qu'un seul acteur, mais par ses particularités, crée des différences importantes entre les deux comités au chapitre de la participation.

## 1. Les acteurs syndicaux : une participation positive

Les deux comités nous fournissent chacun une «paire» de représentants syndicaux dont les statuts sont similaires : chacun d'eux comprend le président du syndicat et un représentant sans poste officiel au sein du syndicat.

Chez tous les acteurs syndicaux, nous avons observé une participation positive. Toutefois, la participation de ceux dont le militantisme syndical est plus élevé (les deux présidents) présente, d'une part, plusieurs similitudes entre elles et, d'autre part, certaines distinctions lorsque comparées à celles des deux autres acteurs dont le militantisme syndical est beaucoup moins élevé.

Dans le cas des travailleurs à faible militantisme syndical, la participation est avant tout orientée vers l'aspect technique des problèmes; dans le cas des travailleurs dont le militantisme syndical est élevé, cet aspect technique est également présent, mais un autre aspect important de leur participation réside dans leur mobilisation pour que se maintienne, ou se crée, la structure de gestion paritaire de la santé et sécurité.

Dans le cas des travailleurs dont le militantisme syndical est plus faible, dès qu'on aborde avec eux les motivations qui les ont poussés à être membre du comité, c'est d'emblée la motivation technique qui apparaît : participer

c'est tenter de solutionner les problèmes de santé et sécurité observés dans son milieu de travail; c'est là le gain recherché par cette catégorie d'acteur.

Chez les travailleurs dont le militantisme syndical est plus élevé, la situation est différente. Si la participation est motivée par une volonté de solutionner les problèmes, elle l'est également par le fait que le comité est considéré comme un droit des travailleurs et, qu'en conséquence, il s'agit d'une structure qui doit exister et fonctionner correctement.

La réaction des deux acteurs syndicaux du comité bureau illustre sans doute cette différence : devant les difficultés rencontrées par le comité à réaliser ses projets, le travailleur dont le militantisme syndical est faible (coprésident syndical) envisage d'abandonner le comité, alors que celui dont le militantisme syndical est élevé (le président du syndicat) développe des stratégies afin d'amener la partie patronale à être davantage participative.

À l'usine, malgré que le contexte soit différent et que le comité satisfasse davantage les acteurs, on observe également ces différences. Ainsi, si le président du syndicat se soucie de l'efficacité du comité, il est également celui qui se préoccupe davantage, dans son discours et dans ses actions, de l'aspect paritaire du comité. À cet égard, nous avons observé chez lui ce que nous avons qualifié de

comportement de «vigilance».<sup>1</sup> Quant à l'acteur au militantisme syndical moins élevé, son intérêt pour ces mécanismes de concertation est beaucoup plus faible : il préfère régler les problèmes directement sans passer par la «bureaucratie» qui, souvent, entoure le comité.

Bref, une vue d'ensemble permet de constater que si tous les représentants syndicaux analysés ont fait preuve d'une participation positive, les motifs sous-jacents à cette participation varient selon la catégorie d'acteur syndical. On peut résumer la situation de la façon suivante :

*. Dans le cas des représentants des travailleurs dont le militantisme syndical est faible, on observe une participation positive qui s'explique par la perception d'enjeux avant tout techniques.*

*. Dans le cas des représentants des travailleurs dont le militantisme syndical est élevé, on observe une participation positive qui s'explique aussi bien par la perception d'enjeux politiques que par la perception d'enjeux techniques.*

Ces énoncés, visant à expliquer le type de participation des acteurs syndicaux, nous permettent de présenter l'observation suivante qui apparaît comme une constante dans le cadre de cette recherche exploratoire :

*Le statut des différents représentants syndicaux est compatible avec une participation positive au comité.*

---

<sup>1</sup> Cette vigilance est bien illustrée par la sortie du président du syndicat relativement à l'ajustement de la sonnerie du détecteur de gaz.

## 2. Les acteurs patronaux

### 2.1 La participation positive

Chez tous les acteurs patronaux analysés, sauf un, nous avons observé une participation positive.

Une tentative de synthèse chez ces acteurs apparaît de prime abord plus complexe, puisque ceux-ci ne présentent pas la même «symétrie» que les acteurs syndicaux. En effet, les quatre acteurs patronaux se répartissent selon trois catégories : deux responsables patronaux du dossier de santé et sécurité (le coordonnateur santé et sécurité à l'usine et le coprésident patronal au bureau), un membre de la haute direction (le surintendant à l'usine) et un membre de la direction de première ligne (le chef de service des ressources matérielles au bureau).

Dans le cas de la première catégorie d'acteurs, soit celle du responsable patronal du dossier santé et sécurité, la participation positive s'explique de la même façon dans les deux comités : dans le cadre de ses fonctions habituelles, cet acteur a intérêt à ce que le comité fonctionne bien.

En fait, de par son statut dans l'organisation cet acteur poursuit sensiblement les mêmes objectifs que le comité : améliorer les conditions de santé et sécurité dans l'organisation. De plus, le fonctionnement même du comité constitue un des éléments qui, du moins en partie, lui est

imputable. En effet, si le comité fonctionne mal, il pourrait en être blâmé. Il a donc tout avantage à être coopératif.

Bref, dans ce cas l'analyse et les conclusions sont simples, et il n'est guère surprenant de constater la compatibilité entre le statut de cette catégorie d'acteurs et une participation positive au comité.

Notre première observation concernant les acteurs patronaux est donc la suivante :

*Le statut de coordonnateur patronal en santé et sécurité est compatible avec une participation positive.*

Dans le cas des deux autres acteurs patronaux, la synthèse apparaît plus limitée, puisque ceux-ci ont des statuts différents.

Si l'on examine d'abord le cas du représentant de la haute direction, les observations nous ont permis de relier son statut de surintendant dans l'usine à une participation positive. En effet, ce statut l'amène à se préoccuper des coûts monétaires et humains des accidents et de l'opinion des travailleurs à l'égard des efforts faits par l'usine en matière de santé et sécurité. Deux catégories de facteurs favorisent donc la participation de cet acteur : un facteur objectif, soit l'importance des risques, et un facteur subjectif, soit l'opinion des travailleurs.

Même si cette catégorie d'acteurs n'a pas fait l'objet d'une cueillette de données détaillées au bureau, celles recueillies contribuent néanmoins à formuler une observation générale quant à la relation entre le statut de cette catégorie d'acteurs et sa participation.

Ainsi, rappelons d'abord les propos du président du syndicat. S'il dit avoir observé une participation mitigée chez certains représentants patronaux, par contre il croit percevoir un message beaucoup plus positif en provenance de la haute direction :

*«au niveau de la haute hiérarchie eux sont intéressés à ce que le comité fonctionne, donc y force peut-être leurs représentants à faire preuve de plus grande ouverture d'esprit».*

Par ailleurs, le directeur des ressources humaines, que l'on peut assimiler à un membre de la haute direction, a participé un certain temps aux travaux du comité. Or, selon le coprésident syndical, c'est justement grâce à cette participation temporaire que le comité a pu connaître une période de fonctionnement plus efficace en raison de l'engagement positif du directeur.

L'apport du directeur des ressources humaines fut particulièrement utile, selon les propos du coprésident patronal, lors de l'adoption du principe d'une politique de santé et sécurité au travail. En effet, c'est grâce à son

intervention qu'il a été possible de contrer l'opposition du chef du service des ressources matérielles.

En somme, il y a lieu de croire que l'acteur membre de la haute direction, au bureau comme à l'usine, a tendance à développer une participation positive. Cependant, des deux facteurs exerçant à l'usine une pression sur les représentants de la haute direction, soit l'importance des risques et l'opinion des travailleurs, seul le second est présent au bureau. D'ailleurs, ceci explique sans doute pourquoi la haute direction du bureau est favorable à l'existence du comité, mais qu'elle n'y siège pas de façon régulière.

Conséquemment, notre deuxième observation concernant les acteurs patronaux est la suivante :

*Le statut de membre de la haute direction est compatible avec une participation positive au comité.*

## 2.2 La participation négative

Le chef de service des ressources matérielles au bureau est le seul acteur chez qui nous avons observé une participation négative. Il a le statut d'un membre de la direction de première ligne (DPL).

Cette participation négative a été reliée à son statut : il perçoit le comité comme une ingérence dans ses responsabilités par des employés de statut inférieur au sien. Il le perçoit comme une destruction de la «zone de contrôle

administratif» dont il dispose : il n'est plus libre de traiter les différentes demandes des travailleurs selon ses méthodes et ses priorités. Il doit rendre compte de cette gestion au comité; du moins, c'est ce que le comité tente d'obtenir de lui.

Cette explication de la relation entre le statut dans l'organisation et la participation au comité est tout à fait cohérente avec les principes de l'analyse stratégique : le comité menace de «détruire» la zone d'incertitude (soit la «zone de contrôle administratif») que l'acteur contrôle; la première ressource du pouvoir (dans le cadre de l'analyse stratégique) étant le contrôle de zone d'incertitude, il est normal d'observer une participation négative qui est en fait une résistance à cette perte de pouvoir. Bref, pour cet acteur, contrairement aux autres, le comité signifie une perte, d'où une participation négative.

Par ailleurs, son type de participation a un effet certain sur la dynamique du comité. En effet, elle provoque d'importantes insatisfactions chez les représentants syndicaux, en plus d'être, selon ceux-ci, la cause de longues périodes d'improductivité du comité; nous avons également observé son opposition à certains projets du comité entraînant ainsi des blocages, voire des conflits.

### 2.3 Question soulevée par la participation négative

L'ensemble des observations sur la participation met donc en lumière une différence significative entre les deux comités: le comité usine fonctionne bien et tous les acteurs semblent participer positivement; à l'inverse, le comité bureau a un mauvais fonctionnement, ce qui est lié à la participation négative d'un des acteurs. Ces perturbations sont particulièrement liées au besoin de cet acteur de conserver le contrôle qu'il possède de certaines zones d'incertitude.

Les enjeux de pouvoir et de contrôle de zone d'incertitude seraient donc la cause de dysfonctionnement du comité bureau. Ceci soulève une *question* : comment se fait-il que la DPL au bureau a un comportement négatif, alors qu'elle n'en a pas à l'usine?

Certains représentants de la DPL siègent au comité usine (les superviseurs) alors que d'autres (les contremaîtres) ont souvent à collaborer avec le comité. Même s'ils n'ont pas fait l'objet d'une analyse en profondeur, n'ayant pas été identifiés comme des acteurs principaux, ces acteurs semblent bien collaborer avec le comité. En effet, aucune donnée recueillie lors des réunions observées ne laisse voir un comportement négatif. Lors des entrevues, les acteurs syndicaux se disent satisfaits de la collaboration des cadres.

En somme rien n'indique la présence d'un comportement négatif créant des perturbations.

Une première explication qui peut être avancée concernant cette différence soulignerait davantage l'importance des dangers à l'usine que des considérations liées au statut de l'acteur : consciente de ces dangers, la DPL de l'usine collaborerait et supporterait «naturellement» le comité dans sa démarche de contrôle des risques à la santé et sécurité. Une telle interprétation n'est pas dénuée de tout fondement. Toutefois, cette collaboration n'est pas aussi «naturelle» qu'il n'y paraît à première vue.

Ainsi, l'analyse de l'ensemble des données recueillies montre que d'autres facteurs concourent à expliquer cette implication positive. En fait, il existe à l'usine un encadrement et une pression visant à s'assurer de la collaboration de la DPL.

Ceci ne se fait pas sans raison. En effet, comme le souligne (dans cette citation que nous divisons en trois parties) l'acteur le plus important dans ce jeu d'encadrement et de pression, soit le surintendant :

*(1-) «Ce qu'on veut s'assurer, c'est que l'information se rende jusqu'en haut. C'est pas toujours le cas. (2-) Tu parlais à un employé puis y disait "ah, ben ça j'en ai parlé souvent au contremaître, pis ça s'est jamais fait". Le contremaître pouvait peut-être dire, "ben j'suis pas au courant de ça, y m'en a peut-être parlé mais je m'en rappelle pas" il peut bien dire "j'ai demandé deux ou trois fois à l'entretien puis ils*

*l'ont pas fait" ou le gars de l'entretien peut dire, "je sais pas qui... y m'a demandé ça une fois puis j'ai essayé de savoir au juste ce qu'il voulait puis je l'ai jamais su, puis je savais pas que l'employé voulait se voir faire ça". "Bon, tu comprends-tu?" (3-) Mais le comité conjoint apporte un point à souligner à ce sujet là, c'est que disons, y a de l'information qui s'en va directement au comité, puis on s'engage de façon beaucoup plus précise sur notre rapport là».*

La première partie de cette citation indique que certains problèmes existent, mais elle montre surtout que le surintendant est conscient de ces problèmes et qu'il s'implique dans leur correction. La seconde partie décrit ces problèmes. Cette description indique assez clairement que les membres de la DPL ( du moins une partie d'entre eux) tentent de protéger leur «zone de contrôle administratif» : ils sont portés à traiter les demandes des employés selon leurs méthodes et selon leurs priorités, ce qui rappelle la situation au bureau et montre que le facteur risque ne suffit pas à lui seul à expliquer le comportement positif de la DPL. Enfin, dans la dernière partie, le surintendant souligne que le mode de fonctionnement du comité comprend les mécanismes de suivi nécessaires pour contrer les problèmes décrits.

Lorsque le surintendant fait allusion aux mécanismes de suivi, (les «rapports» où «on s'engage de façon beaucoup plus précise») il parle en fait de la grille utilisée lors des réunions.<sup>2</sup> Cette grille, on l'a vu, permet de façon très

---

<sup>2</sup> Voir la figure I au chapitre II.

systematique de revoir à chacune des réunions où en sont les travaux visant à solutionner les problèmes. En somme, les solutions que la DPL a fréquemment la responsabilité d'opérationnaliser sont revues jusqu'à ce que les membres du comité, incluant les représentants des travailleurs, soient satisfaits.

Si ce mécanisme de suivi repose sur des procédures fort systématiques, il y a de plus différents acteurs qui s'assurent de son bon fonctionnement. Ainsi cette grille est préparée minutieusement par le coordonnateur en santé et sécurité. Celui-ci vérifie également lors de ses « tournées » dans l'usine l'état d'avancement de ces travaux; ce que fait également le représentant à la prévention et, dans une certaine mesure, le président du syndicat. Bref une fois que des travaux sont confiés à la DPL, des structures formelles d'encadrement permettent de s'assurer qu'ils sont conduits à termes.

À ce processus formel d'encadrement, la présence et l'implication du surintendant viennent ajouter la *pression* nécessaire. En effet, celui-ci est le membre du comité dont le niveau hiérarchique est le plus élevé; de plus il est le supérieur immédiat des superviseurs siégeant au comité. Son implication procure donc au comité légitimité et autorité face aux membres de la DPL; pour ceux-ci, refuser ou contester l'autorité du comité reviendrait à refuser ou contester

l'autorité de leur supérieur sur un élément qui lui tient à coeur.

Par ailleurs, le comité est structuré de telle façon que les membres de la DPL soient davantage des «exécutants» que des «participants» à la prise de décision. En effet, les trois superviseurs y siègent à tour de rôle (en raison d'une réunion sur trois) et les contremaîtres n'y siègent pas. Cette *présence limitée* constitue un autre facteur garantissant qu'en plus de collaborer, les membres de la DPL ne disposent pas d'une marge de manoeuvre pour «perturber».

En somme, s'il est possible que l'importance des dangers à l'usine influence les membres de la DPL en les rendant plus collaborateurs, il est toutefois plus probable que cette variable joue de façon non directe en incitant les hautes autorités de l'usine à être représentées par le surintendant. C'est d'abord lui qui est présent au comité, laissant à la DPL une *présence limitée*. De plus il voit à supporter *l'encadrement* et à exercer la *pression* nécessaire pour assurer la collaboration des membres de la DPL. La forte implication de la haute direction constitue donc l'un des principaux facteurs d'explications directes des différences observées au chapitre de la participation.

Au bureau, le *mécanisme de suivi* est principalement constitué des comptes rendus et des ordres du jour de chaque

réunion. Comparé à l'usine, ce mécanisme paraît moins systématique et, surtout, ne fait pas l'objet d'un *encadrement* aussi serré.

Par ailleurs, la structure du comité bureau entraîne une *forte présence* du membre de la DPL. Il est présent à toutes les réunions et il y participe fort activement. Nous l'avons d'ailleurs identifié comme acteur principal dès l'observation d'une première réunion.

D'autre part, si la haute direction se montre favorable à l'existence du comité, elle n'y siège pas de façon permanente. La *pression* exercée par la haute direction est donc beaucoup plus faible qu'à l'usine.

Pourtant, si cette pression existait, il semble bien que le comité pourrait fonctionner de façon beaucoup plus efficace. En effet, la période où le directeur des ressources humaines a siégé au comité a été reconnue comme une période plus productive du comité; une période où, de l'avis du coprésident syndical, ce membre de la haute direction (le directeur des ressources humaines) s'est imposé, ce qui a conduit le membre de la DPL «à cesser de patiner» (chapitre III, section 2.4)

Ainsi, les trois facteurs limitant la marge de manoeuvre de la DPL à l'usine ne se retrouvent pas au bureau. Dans ce

contexte l'acteur de la DPL a toute la latitude pour déployer son pouvoir et participer négativement au comité.

Enfin, ajoutons que cette participation négative est renforcée par un fait d'importance, soit que le comité n'existe que depuis un peu plus d'un an (à l'usine il existe depuis une douzaine d'années). Ainsi, en s'instituant, le comité constitue un mécanisme de réaménagement du pouvoir qui touche en particulier le pouvoir dont le membre de la DPL dispose. Ceci est d'autant plus évident, et menaçant pour lui, que c'est justement l'objet des débats du comité. En effet, comme nous l'avons déjà indiqué (chapitre III, section 1.3) les discussions du comité bureau portent sur des sujets «d'encadrement général de la santé et sécurité», bref sur l'établissement des structures et des mécanismes du pouvoir.

En somme, la relation entre le statut dans l'organisation et le type de participation au comité semble exister également pour cette catégorie d'acteur, conduisant ceux-ci à «s'orienter» davantage vers une participation négative. Quant aux différences observées entre les types de participation des deux DPL (dans les deux comités), elles semblent largement s'expliquer par la différence dans la marge de manoeuvre laissée par la haute direction.

## Conclusion générale

Cette recherche exploratoire visait à analyser le lien entre le type de participation de l'acteur au comité paritaire de santé et sécurité et son statut dans l'organisation.

L'analyse nous montre que dans deux comités aussi différents que ceux analysés, un tel lien semble exister aussi bien chez les acteurs syndicaux que chez les acteurs patronaux.

Ainsi, les deux catégories de statut des acteurs syndicaux sont apparues comme des facteurs favorisant le développement d'une participation positive au comité. Cependant, on constate certaines différences entre ces deux catégories : ceux qui n'occupent aucun poste au sein de l'exécutif syndical affichent une participation particulièrement axée sur le processus « technique » de l'amélioration des conditions de santé et sécurité; ceux qui sont membres de l'exécutif syndical (le président dans les deux cas), tout en s'intéressant à cet aspect technique, affichent une participation qui intègre le souci du respect des droits syndicaux.

Concernant la première catégorie d'acteurs patronaux, soit les responsables patronaux du dossier de santé et sécurité, la participation positive s'explique facilement : les objectifs et les intérêts du comité convergent

passablement avec les leurs. Par ailleurs, au statut de membre de la haute direction sont rattachés certains intérêts favorisant une participation positive : contrôler les dangers afin de limiter les coûts et satisfaire les exigences des travailleurs par la mise en place de moyens de prévention tel le comité.

Enfin, dans le cas du membre de la direction de première ligne, l'analyse s'est avérée plus complexe, mais également révélatrice de phénomènes conditionnant le lien entre le statut dans l'organisation et la participation au comité. En fait, les mécanismes de contrôle des conditions de santé et sécurité que met en place et opère le comité se traduisent, en bonne partie, par une réduction de la marge de manoeuvre dont dispose le membre de la direction de première ligne. Son statut dans l'organisation favoriserait donc un type de participation négatif au comité.

Cependant, l'implication différente de la haute direction dans les deux comités, s'expliquant par l'importance inégale des dangers, aura entraîné une différence marquée de la structuration des champs de pouvoir. Ceci aura amené le membre de la direction de première ligne du bureau à participer négativement au comité alors que ceux de l'usine, malgré l'influence du statut, auront affiché une participation positive.

En somme, dans le cas de la direction de première ligne, lorsque leur champ de pouvoir est étendu, l'effet du statut joue pleinement; à l'inverse, lorsque leur champ de pouvoir est réduit, l'effet de statut apparaît d'autant réduit.

Ainsi, notre hypothèse initiale apparaît fondée. Toutefois, le dernier cas analysé illustre que si le statut dans l'organisation influence le type de participation, cette relation est aussi tributaire du modèle de répartition du pouvoir à l'intérieur duquel elle se concrétise.

En ce sens, le modèle de répartition du pouvoir agit comme une variable intermédiaire dans la relation entre le statut dans l'organisation et le type de participation au comité. Une telle hypothèse pourrait être vérifiée lors d'une recherche ultérieure.

Sur le plan du cadre théorique de l'analyse stratégique, cette hypothèse et cette analyse font référence aux «difficultés» d'une catégorie d'acteurs à s'intégrer au système d'action concret que constitue le comité de santé et sécurité.

Le système d'action concret représente un concept important et assez complexe de l'analyse stratégique. Aux fins de notre discussion, retenons qu'il s'agit de la manière dont l'ensemble humain, que constitue toute organisation,

structure ses relations en vue d'agir. Ainsi, Bernoux<sup>3</sup> résume ce concept en indiquant que

*«toute organisation est composée d'acteurs structurant leurs relations dans un modèle aussi interactif qu'interdépendant... La manière dont cet ensemble humain structure ses relations sera appelée système d'action concret, voire sous-système d'action concret».*

Quant à la définition qu'en donnent Crozier et Friedberg<sup>4</sup>, elle permet de souligner qu'un système d'action concret comprend des mécanismes de régulation; selon cette définition, il s'agit d'un

*« ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux.»*

C'est donc à partir de ces mécanismes de régulation que s'établissent les «balises» à l'intérieur desquelles les relations de pouvoir entre les acteurs se concrétisent.

En conséquence, le comité de santé et sécurité peut être considéré comme un système d'action concret au sein de l'organisation. Selon nos observations, les mécanismes de régulation de ce système peuvent altérer sensiblement le pouvoir que la structure formelle (c'est-à-dire

---

<sup>3</sup> Bernoux, P., La sociologie des organisations Initiation, Éditions du Seuil (coll. Points), Paris, 1985, p. 149.

<sup>4</sup> Crozier, M., Friedberg, E., L'acteur et le système, Éditions Seuil (coll. Points), Paris, 1977, p. 246.

l'organigramme) accorde à certains acteurs (soit les membres de la direction de première ligne). Le comité constitue donc un nouveau champ structuré incluant des mécanismes de régulation spécifiques où la structure de pouvoir est différente de celle qu'implique la structure formelle.

C'est là une observation qui s'inscrit dans l'une des grandes dimensions de l'analyse stratégique, soit celle relative à la marge de liberté dont dispose l'acteur. Ainsi, comme l'indique Crozier et Friedberg<sup>5</sup>:

*«... il n'y a ni fatalité ni déterminisme simple...  
Ce sont toujours des solutions contingentes au sens  
radical du terme, c'est-à-dire largement  
indéterminées et donc arbitraires.»*

Par ailleurs, Crozier et Friedberg insistent également sur le fait que si l'acteur dispose d'une marge de liberté, il est également soumis à certaines contraintes. Une seconde observation nous permet d'illustrer cette autre dimension importante de l'analyse stratégique. Ainsi, si le réaménagement du pouvoir observé est différent de celui qu'implique la structure formelle, cette différence ne peut exister qu'en s'appuyant sur cette même structure formelle.

En effet, si des acteurs «acceptent» un réaménagement du pouvoir qui les défavorisent, c'est qu'ils en sont contraints par la logique de distribution du pouvoir de la structure formelle. En vertu des règles que celle-ci impose, les

---

<sup>5</sup> Ibid., pp. 13-14.

membres de la direction de première ligne sont soumis au pouvoir de la haute direction; ils sont redevables de leur statut à la haute direction. Leur situation illustre donc la présence et l'importance des contraintes auxquelles les acteurs sont soumis.

En somme, en regard du problème étudié, ces observations illustrent la pertinence du recours au modèle d'analyse stratégique.

Par ailleurs, cette analyse permet de constater qu'en plaçant la «participation» au centre de sa réforme législative, l'État n'ouvre pas seulement la voie à de nouveaux modèles de structures de résolution des problèmes; il ouvre aussi la voie à de nouveaux modèles de répartition du pouvoir, qui peuvent eux-mêmes constituer des problèmes.

Ces deux éléments doivent donc toujours être pris en considération afin que, justement, cette structure puisse constituer davantage une solution aux problèmes de l'organisation, qu'un problème pour l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

### LIVRES, ARTICLES DE PÉRIODIQUES

- BEAUMONT, P.B., COYLE, J.R., LEOPOLD, S.W., "The determinants of effective health and safety committees", Management Research News, Spring 1982, pp. 1-2.
- BERNOUX, P., La sociologie des organisations. Initiation, Éditions du Seuil (coll. Points), Paris, 1985, 363 pages.
- BOUDON, R.; BOURRICAUD, F., Dictionnaire critique de la sociologie, Presse universitaire de France, Paris, 1986, 714 pages.
- BRISSON, Chantal, L'utilisation de la convention collective en tant qu'outil d'intervention dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, Dép. Relations Industrielles, Université Laval, Collection Instruments de travail, Québec, 1982, 143 pages.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., L'acteur et le système, Éditions du Seuil (coll. Points), Paris, 1977, 437 pages.
- CROZIER, M., Le phénomène bureaucratique, Éditions du Seuil (coll. Points), Paris, 1963, 382 pages.
- DASSA, S., "L'organisation de la sécurité dans l'entreprise", Le travail Humain, tome 40, no 1, 1977, pp. 161-166.
- FRENCH, J.P.R. Jr., J. ISRAEL, and D. As. "An Experiment in participation in a Norwegian Factory", Human Relations, 13, 1960, pp. 3-19.
- FRIEDBERG, E., "L'analyse sociologique des organisations", Pour, no 28, Paris, 1972, 140 pages.
- GEORGE, K., "Les comités de santé et de sécurité du travail. Tables de concertation ou de négociation?", Relations Industrielles, vol. 40, no 3, 1985, PUL., pp. 512-528.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Loi sur la santé et la sécurité au travail, L.R.Q., Chap. S-2.1.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC, Santé et sécurité du travail : politique québécoise de la santé et de la sécurité du travail, Québec, Éditeur officiel du Québec, 1978, 289 pages.

- KOCHAN, T.A., DYER, L., LIPSKY, D.B., The Effectiveness of Union-Management Safety and Health Committees, The W.E. UpJohn Institute for Employment Research, 127 pages.
- LEOPOLD, J.W., BEAUMONT, P.B., "Joint health and safety committees in the United Kingdom participation and effectiveness - A conflict?", Economic and Industrial Democracy (Sage, London and Beverly Hills), vol. 3, 1982, pp. 262-284.
- MINTZBERG, H., Structure et dynamique des organisations, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1982, 434 pages.
- PONTAUT, A., Santé et sécurité. Un bilan du régime québécois de santé et de sécurité du travail 1885-1985, Éd. Boréal Express, Montréal, 1985, 239 pages.
- RENAUD, M., SIMARD, M., Travail, santé, prévention, Sociologie et Sociétés, vol. 18, no 2, 1986, 164 pages.
- SARBIN, T.R., ALLEN, V.L., "Rôle theory", in Lindzey, G., Aronson (EDS), The handbook of social psychology (vol. 1), Addison-Wesley, Reading, Mass., 1968, pp. 488-567.
- SIMARD, M., BOUTEILLER, D., LÉVESQUE, C., "Prévention des accidents de travail. Contexte législatif québécois et efficacité organisationnelle", Relations Industrielles, vol. 40, no 4, PUL, 1985, pp. 703-718.