



## ZÉRO INCIDENT

---

7 éléments clés pour un milieu de travail plus sécuritaire pour les sous-traitants

Livre Blanc

# TABLE DES MATIÈRES

Aperçu : Un changement de perception en matière de sécurité .....	3
Sommaire des éléments clés .....	6
Méthodologie .....	9
Élément clé 1 : Les sous-traitants : Une main-d'oeuvre de plus en plus populaire .....	10
Sécurité et culture .....	11
Élément clé 2 : La valeur ajoutée de la préqualification .....	13
Intégration des sous-traitants à l'effectif .....	15
Élément clé 3 : La planification de la relève .....	17
Élément clé 4 : SST – Pilotée par la direction et normalisée .....	20
Le leadership comme indicateur principal .....	22
Responsabilisation et application de normes uniformes .....	23
Élément clé 5 : L'application des normes canadiennes à l'échelle mondiale .....	25
Élément clé 6 : Travailler avec les milléniaux .....	27
Élément clé 7 : Traiter l'abus de consommation d'alcool et de drogues .....	29
Références .....	31
À propos de Alcumus Cognibox .....	32

## MISE EN GARDE

Le contenu de cette publication est exclusivement destiné à des fins d'information et d'orientation générales. Même si ce document a pour but de fournir de l'information rigoureuse et exacte sur le sujet abordé, Cognibox ne garantit aucunement qu'il soit exempt d'erreurs ou adapté à quelque usage que ce soit. Cette publication n'est pas destinée à et ne prétend pas à être un recueil de conseils, de recommandations ou de propositions émis par Cognibox en vue de la mise en place d'un plan d'action par un utilisateur du document. Cognibox n'assume aucune responsabilité pour les dommages-intérêts directs ou indirects pouvant résulter de l'application du contenu de cette publication. Avant de s'appuyer sur cette documentation ou sur les données qu'elle contient, l'utilisateur doit procéder à une évaluation indépendante et consciencieuse de leur exactitude, de l'exhaustivité de leur caractère actuel pour les fins auxquelles il se propose de les appliquer, et doit obtenir des conseils professionnels adaptés à sa situation particulière. Toute utilisation de l'information ou de la documentation exposées dans cette publication est faite aux risques exclusifs de l'utilisateur et constitue une acceptation des conditions de la présente mise en garde.

## APERÇU : UN CHANGEMENT DE PERCEPTION EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ

Par les pressions sociales et juridiques croissantes demandant d'être plus socialement responsable et durable, les entreprises actives dans l'industrie lourde doivent constamment resserrer leurs normes et approches en matière de rendement lié à la sécurité.

Les sous-traitants sont de plus en plus nombreux dans le bassin de main-d'œuvre. Dans les entreprises consultées en vue de la rédaction du présent livre blanc, les sous-traitants peuvent constituer jusqu'à 80 % de leur main-d'œuvre.

Les organisations ont généralement réagi positivement à ces exigences. Cependant, même si ces entreprises ont accompli des progrès considérables en vue de l'amélioration de leur rendement en matière de sécurité, les travailleurs externes demeurent vulnérables aux risques relatifs à la santé et la sécurité au travail (SST), parce qu'ils sont rarement exposés à la culture de sécurité des entreprises pour lesquelles ils exécutent des travaux.

Les sous-traitants passent moins de temps sur les lieux que les travailleurs réguliers et sont trois fois plus susceptibles de se blesser au travail durant leur premier mois. De plus, étant donné qu'au Canada, les blessures et décès de membres du personnel sous-traitant sont souvent exclus des rapports sur le rendement en matière de sécurité et des bases de données gouvernementales, il est difficile d'évaluer avec exactitude l'ampleur du défi.

Même si certaines améliorations en matière de sécurité résultent d'une réglementation plus sévère, d'autres sont attribuables à des progrès technologiques qui ont permis de mettre à niveau toutes les étapes de la gestion de la sous-traitance et ont facilité la mise au point, la surveillance et le maintien de programmes de sécurité.



Par contre, selon d'autres avis, le point de départ de la sécurité consiste à embaucher les personnes appropriées à l'aide d'un processus rigoureux de qualification et de sélection.

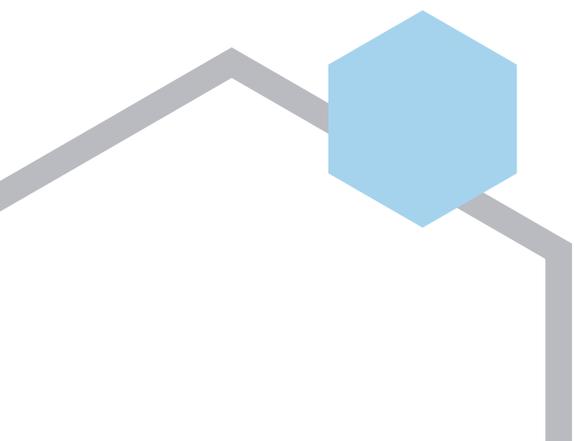
Ces deux étapes offrent une occasion en or d'intégrer la sécurité à la culture d'entreprise de façon proactive et globale pour ainsi éviter que de mauvaises pratiques ne se propagent sur les chantiers. Cette approche amène un fort sentiment de confiance au stade de l'approvisionnement en ce qui concerne les futures performances en matière de sécurité de la part du sous-traitant.

Les donneurs d'ordres établissent des normes minimales de sécurité pour les sous-traitants à l'étape de la qualification, puis définissent un classement des sous-traitants en fonction de ces exigences avant de sélectionner le partenaire commercial approprié. C'est également au stade de la qualification que les donneurs d'ordres sont les mieux placés pour définir leurs attentes et réaliser de véritables améliorations en matière de sécurité.

Malgré les progrès accomplis, la gestion des risques SST associés aux entrepreneurs est souvent considérée comme une question juridique et contractuelle liant le donneur d'ordres et ses sous-traitants.

Les entrepreneurs s'engagent formellement auprès du donneur d'ordres à respecter les lois et directives en matière de sécurité, et à exécuter leurs tâches de façon sécuritaire. Cette approche qui équivaut à cocher les cases appropriées sur un formulaire, peut en principe remplir les obligations, mais n'apporte aucune amélioration tangible aux normes de sécurité, pas plus qu'elle encourage une coordination et une harmonisation des méthodes entre les intervenants en matière de sécurité, y compris le personnel d'approvisionnement et les employés des sous-traitants.

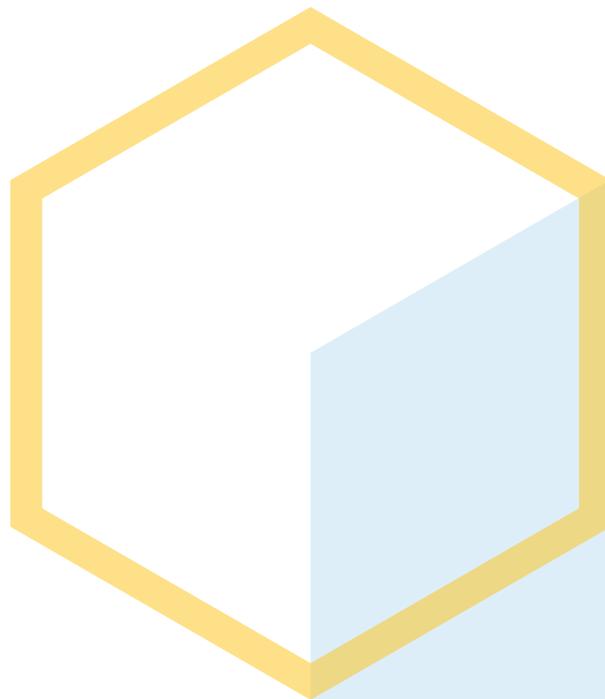
En raison d'un manque de cohérence dans les suivis et dans l'exécution, combiné à l'absence d'une culture de sécurité dominante et l'importance des coûts associés aux activités appropriées de gestion et de supervision, les sous-traitants de tous les secteurs d'activité réalisent encore des activités dangereuses sans contrôle adéquat. Non seulement cette attitude les expose-t-elle à des risques, mais elle compromet aussi la sécurité et le bien-être de leurs collègues.



Dans certains cas, ce rendement inadéquat n'est pas nécessairement lié aux compétences techniques, mais résulte d'une absence d'harmonisation entre la philosophie en matière de sécurité de l'entrepreneur et la culture de la société qui l'embauche, un risque que cette dernière peut détecter à l'étape de la qualification. Dans d'autres cas, le mauvais rendement est le résultat d'un contrat inadéquat ou nébuleux qui ne comporte pas une combinaison adéquate de mesures d'incitation et de pénalités, et encourage l'apathie.

Lorsque les investissements nécessaires ne sont pas faits au stade de la qualification et que la sécurité n'est pas une priorité dès le départ, il devient plus difficile de l'intégrer aux autres étapes de gestion de la sous-traitance. Une fois les sous-traitants en fonction et les protocoles de sécurité en vigueur sur le chantier, le ton organisationnel est déjà donné.

Renverser cette culture n'est pas une mince affaire. Pour améliorer la sécurité, un changement fondamental de perception et de philosophie d'exploitation est nécessaire. Ceci exige d'extraire l'enjeu de la santé et de la sécurité au travail du strict cadre contractuel et d'en faire un objectif opérationnel essentiel piloté par la direction, exécuté en continu et soutenu par des politiques et des systèmes robustes.



## SOMMAIRE DES ÉLÉMENTS CLÉS

**Les entreprises s'en remettent de plus en plus à l'impartition pour combler leurs besoins d'exploitation et accroître leur rentabilité. Toutefois, le recours à l'impartition engendre de nouveaux risques.**



Même si l'embauche de sous-traitants et l'impartition permettent aux donneurs d'ordres de se concentrer sur leurs activités de base, l'intégration de travailleurs externes à la culture de sécurité de ces entreprises soulève d'énormes défis.

Des lacunes en matière de compétences et de connaissances peuvent émerger et, si elles ne sont pas corrigées dès les premières étapes des projets, peuvent amplifier rapidement les risques déjà présents sur les chantiers.

En plus de la formation et de la diffusion en continu de communications pertinentes et d'informations sur la santé et la sécurité, la documentation systématique lors de la qualification des sous-traitants est un facteur clé pour l'atténuation de ces risques.

**La préqualification des sous-traitants est cruciale pour réduire les risques d'accident et assurer une stabilité à long terme de la main-d'œuvre.**



La préqualification est une stratégie d'affaires essentielle pour les entreprises à haut rendement. Elle leur permet de s'assurer qu'aucun individu ne possédant pas les compétences nécessaires ne puisse accéder à un chantier et s'exposer ou exposer ses collègues de travail à des dangers.

La préqualification met l'accent sur la prévention des accidents et est effectuée au début du processus d'approvisionnement, alors que le potentiel d'intégration et de maintien d'une culture de sécurité est maximisé. Il arrive souvent que le personnel des sous-traitants soit éventuellement intégré à l'effectif du donneur d'ordres.

La préqualification permet donc de s'assurer que les futurs employés de l'entreprise sont complètement préparés, dès le début.

### **Le départ à la retraite des travailleurs plus âgés exige une planification de la relève plus rigoureuse pour pallier la perte de compétences qui en résulte.**

D'ici 2023, l'industrie minière canadienne devra embaucher 746 000 travailleurs. De ce nombre, 67 000 remplaceront des employés qui auront pris leur retraite. En plus des travailleurs de première ligne, certains secteurs connaissent un roulement continu aux échelons de haute direction, ce qui cause une instabilité dans tous les secteurs des organisations.



Une planification rigoureuse de la relève exige d'abord des entreprises qu'elles comblient les lacunes relatives aux compétences de base qui persistent sur plusieurs chantiers.

La préqualification constitue un moyen très efficace d'atteindre cet objectif. Le roulement de l'effectif qui se dessine présente un risque d'érosion des pratiques fondamentales relatives à la sécurité.

Afin de corriger la situation, les entreprises doivent mettre sur pied de robustes systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail auxquels tous les employés qui accèdent à un chantier doivent se conformer.

### **Les règles relatives à la santé et la sécurité doivent être pilotées par la direction et appliquées uniformément aux sous-traitants et aux employés de l'entreprise.**

À l'échelle mondiale, la presque totalité des dirigeants s'entendent sur le fait qu'en l'absence d'un engagement et d'un soutien de la direction, il est impossible de maintenir une culture de santé et de sécurité au sein d'une entreprise.



Certains hauts dirigeants adoptent une approche à court terme et coupent les dépenses, plutôt que d'investir en santé-sécurité et assurer un impact positif à long terme.

Les entreprises dans lesquelles la direction est engagée à l'égard de la SST et qui intègrent la performance des sous-traitants en matière de sécurité à leurs propres indicateurs de rendement, sont celles qui réduisent le plus efficacement les blessures au travail et affichent une rentabilité supérieure à celle de leurs concurrents.

### **Les entreprises du Canada qui exécutent des travaux à l'étranger subissent une pression croissante pour se conformer à la réglementation canadienne.**



Les sociétés minières canadiennes sont actives dans plus de 100 pays à travers le monde, devant ainsi appliquer des règlements et des normes de sécurité extrêmement variés. Les organismes non gouvernementaux et les médias scrutent plus attentivement que jamais les activités internationales de ces entreprises et les travailleurs locaux sont mieux informés de leurs droits.

Les sociétés canadiennes actives dans d'autres pays sont aussi soumises à une pression de plus en plus forte de la part des investisseurs et acheteurs potentiels pour mettre en œuvre les politiques en vigueur au Canada dans toutes leurs activités à l'étranger.

### **Au fur et à mesure que les milléniaux obtiendront des postes décisionnels, les valeurs traditionnelles des organisations seront appelées à changer.**



Dans les secteurs comme les mines et l'extraction gazière, les organisations devront mener une lutte de plus en plus ardue pour attirer des talents. Les milléniaux accordent beaucoup d'importance aux impacts sociaux et environnementaux, ce qui soulève un défi dans certaines industries.

Une étude menée en 2016 par McKinsey témoigne que 74 % des répondants faisant partie de la génération des milléniaux n'envisageraient pas une carrière dans les domaines minier et gazier en raison de leur « empreinte externe » négative.

Alors qu'ils remettent en question les valeurs d'entreprise traditionnelles, les milléniaux sont parfaitement à l'aise avec les technologies numériques. Cet aspect facilitera grandement l'intégration d'outils technologiques axés sur la santé et la sécurité, qui se déroulera beaucoup plus efficacement.

### **Les entreprises doivent adopter des mesures plus rigoureuses pour contrôler la consommation d'alcool et de drogues.**



Même si l'abus d'alcool et de drogues représente un sujet très sensible, la sécurité des travailleurs et des entrepreneurs passe avant tout.

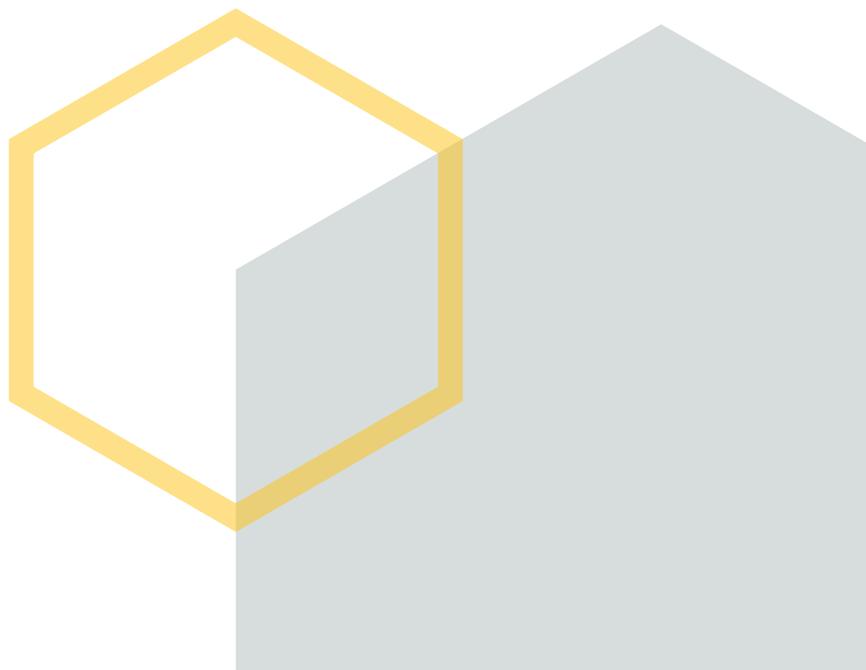
La légalisation du cannabis au Canada a un effet direct sur cet aspect et les entreprises doivent agir de façon plus systématique dans le développement de politiques en milieu de travail destinées aux employés et aux sous-traitants.

Les organisations peuvent aussi mettre en place des politiques et mécanismes de contrôle stricts liés à l'alcool et aux drogues, avec une approche plus personnalisée et humaine en matière de santé et sécurité. Ceci peut s'avérer particulièrement utile dans les cas où l'abus d'alcool ou de drogues cause d'autres problèmes de santé ou personnels.

## MÉTHODOLOGIE

Rédigé à la suite de nombreuses entrevues, ce livre blanc s'appuie sur les points de vue et l'expérience de dirigeants en santé-sécurité au travail de certaines des plus grandes entreprises des secteurs minier, de l'énergie et pharmaceutique.

Sept d'entre elles sont des sociétés minières canadiennes actives au pays et à l'échelle mondiale, réalisant des projets aux États-Unis, au Mexique, en Russie et dans d'autres pays de l'Amérique centrale, de l'Amérique du Sud, de l'Asie et de l'Afrique. Nous avons aussi effectué des entrevues avec des représentants d'une société pharmaceutique d'envergure mondiale, ainsi qu'avec le plus grand producteur mondial de pétrole brut synthétique. À l'échelle mondiale, ces entreprises emploient directement ou indirectement plus de 200 000 travailleurs.



## ÉLÉMENT CLÉ 1 : LES SOUS-TRAITANTS : UNE MAIN-D'ŒUVRE DE PLUS EN PLUS POPULAIRE

**Les entreprises s'en remettent de plus en plus à l'impartition pour combler leurs besoins d'exploitation et accroître leur rentabilité. Toutefois, le recours à l'impartition engendre de nouveaux risques.**

Les entreprises canadiennes des secteurs minier, pharmaceutique et de la machinerie industrielle contribuent largement à l'économie nationale. À l'échelle mondiale, les sociétés consultées pour la rédaction de ce livre blanc emploient directement ou indirectement plus de 200 000 personnes, dont plus de la moitié travaillent dans le secteur minier.

Au Canada, le secteur des mines génère à lui seul de l'emploi pour plus de 403 000 travailleurs<sup>1</sup>, si l'on combine les employés des entreprises et les sous-traitants. Ces derniers permettent aux donneurs d'ordres de se concentrer sur leurs activités de base et de réduire les frais liés à la main-d'œuvre, tels que les salaires et les frais d'assurance.

Les entreprises peuvent aussi éviter les frais liés à certains avantages sociaux, comme les vacances payées, les jours d'invalidité pour maladie, les soins dentaires et les contributions aux régimes de retraite.

Les travailleurs contractuels permettent aussi aux entreprises de jouir de plus de souplesse, car elles peuvent ainsi embaucher du personnel selon les fluctuations de la demande et les besoins en compétences spécialisées, et de moduler leur effectif à la hausse ou à la baisse selon les besoins des projets<sup>2</sup>.

Cette dépendance envers les sous-traitants continue de s'accroître. L'effectif des sociétés ayant participé à la préparation de ce livre blanc peut compter jusqu'à 80 % de sous-traitants locaux. « Sans les sous-traitants, nous disparaîtrions », a confié un directeur de la santé et de la sécurité au travail (SST) d'une société minière aurifère. Ceci complique considérablement les activités d'exploitation et exige une gestion systématique des sous-traitants, car ces derniers ne possèdent généralement pas une culture profondément axée sur la sécurité et peuvent mal connaître les chantiers, les pratiques et les procédures.

L'impartition de certaines activités engendre également des risques relatifs à la santé et à la sécurité. En plus des défis dans le domaine de la sécurité inhérents à chaque secteur ou industrie, ces travailleurs externes ne sont pas continuellement exposés à une culture de sécurité d'entreprise.

Ceci engendre de dangereuses lacunes dans les connaissances et les compétences qui font des chantiers des lieux encore plus dangereux. En fin de compte, ces lacunes exposent ces travailleurs et leurs collègues à des risques.



**SANS LES SOUS-TRAITANTS,  
NOUS DISPARAÎTRIONS.**



## SÉCURITÉ ET CULTURE

Les entreprises consacrent beaucoup de temps et d'efforts au développement d'une culture axée sur la sécurité. L'état d'esprit actuel suggère qu'il est difficile de convaincre des travailleurs contractuels d'adhérer à cette culture. Les sous-traitants ne sont pas bien informés des procédures ou peuvent refuser de les appliquer. Par conséquent, les travailleurs contractuels présentent une plus forte probabilité d'être victimes d'accidents au travail.

Les statistiques à propos de ce risque élevé pour les travailleurs contractuels sont limitées, mais clairement perceptible. Selon une étude réalisée par l'Institut du travail et de la santé (Institute for Work & Health) de Toronto, les employés sont exposés durant leur premier mois de travail à un risque de blessure entraînant une perte de temps trois fois plus élevé que les travailleurs qui sont en poste depuis plus d'un an<sup>3</sup>. En plus, les tâches des sous-traitants peuvent changer chaque semaine, et même chaque jour.

Les statistiques montrent que les jeunes travailleurs et les employés nouvellement embauchés sont plus susceptibles de subir une blessure au travail. Près de 20 % des accidents causant des blessures ou des décès se produisent durant le premier mois au travail. Alors, comme ils passent moins de temps sur les lieux que les travailleurs réguliers, les sous-traitants sont trois fois plus susceptibles de se blesser durant leur premier mois au travail<sup>4</sup>.



***Durant leur premier mois de travail, les employés sont exposés à un risque trois fois plus élevé de blessure entraînant une perte de temps que les travailleurs qui sont en poste depuis plus d'un an.***



Compte tenu du risque accru, il incombe aux employeurs de traiter la sécurité des sous-traitants comme un besoin prioritaire. Les travailleurs temporaires peuvent mal connaître leurs droits et responsabilités en matière de santé-sécurité et hésiter à discuter des situations dangereuses. Aucune entreprise ne peut confier en impartition sa responsabilité en matière de santé-sécurité. Dans le cadre de son programme de gestion des sous-traitants, le donneur d'ordres doit assumer la responsabilité de communiquer aux sous-traitants ses programmes et processus liés à la santé-sécurité.

En plus de la formation et de la diffusion en continu de communications pertinentes et d'informations sur la santé et la sécurité, la documentation systématique de la qualification des sous-traitants est un facteur clé. Cette activité exige de nombreux formulaires et procédures administratives pour s'assurer que les accréditations des sous-traitants sont à jour, ce qui peut soulever en soi de nombreux défis.

L'état de pensée actuel en matière de culture de sécurité soulève un défi fondamental quant à l'amélioration de la sécurité des sous-traitants. En effet, cet état d'esprit considère que la culture de sécurité est une condition préalable à l'instauration de meilleures pratiques relatives à la sécurité, et non une conséquence de celle-ci.

Une approche plus réaliste consiste à inverser ce raisonnement en déterminant le but final (la culture) et en déployant des efforts concrets pour changer les éléments observables pouvant être documentés, comme les comportements, les valeurs et les attitudes des travailleurs. Cette approche exige la modification des comportements dans le but de changer le mode de pensée, et non l'inverse.

## ÉLÉMENT CLÉ 2 : LA VALEUR AJOUTÉE DE LA PRÉQUALIFICATION

**La préqualification des sous-traitants est cruciale pour réduire les risques d'accident et assurer une stabilité à long terme de la main-d'œuvre.**

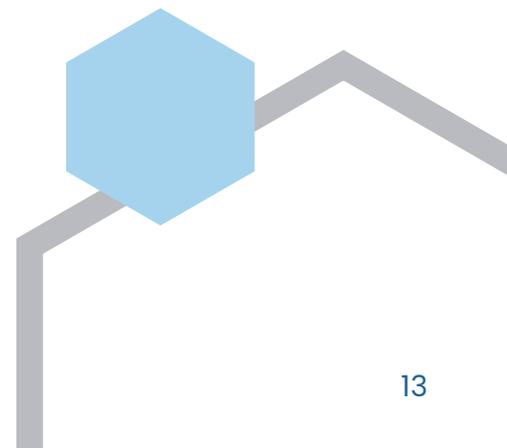
La meilleure approche en matière de sécurité au travail consiste à mettre l'accent sur la prévention. La préqualification constitue le noyau qui relie plusieurs autres éléments d'une forte culture de sécurité, y compris la planification de la relève, la responsabilisation personnelle, la collaboration et la communication.

La préqualification représente aussi un élément de base d'un programme efficace de gestion des risques. Comme elle est exécutée au début du processus d'approvisionnement, la préqualification exerce une influence globale sur la sécurité qui se trouve maximisée.

Chacune des entreprises interrogées pour ce livre blanc perçoit la préqualification des sous-traitants comme une stratégie d'affaires essentielle pour réduire les risques inhérents à l'impartition et veiller à ce que les activités d'exploitation se déroulent sans heurt et de façon sécuritaire.

« La mine est un projet en perpétuel mouvement pour lequel 80 % de l'effectif est composé de sous-traitants. Nous mettons fortement l'accent sur la préqualification des entrepreneurs. Nous appliquons un processus d'approvisionnement rigoureux par lequel nous repérons rapidement les risques durant le stade de sélection des sous-traitants, et nous discutons des risques avec les entrepreneurs avant de les intégrer au projet », a déclaré le directeur de la sécurité d'une mine de fer. L'historique du sous-traitant en matière de sécurité est aussi une considération importante dans la prise de décisions relatives à l'impartition.

« La préqualification nous permet de nous assurer que le sous-traitant a lui-même mis sur pied un robuste programme de promotion de la sécurité. Nous examinons son dossier en matière de sécurité. En fin de compte, la préqualification est un investissement à long terme. », a déclaré un autre directeur de la santé et de la sécurité au travail d'une installation d'extraction de minerai.



La préqualification amène de la confiance lors de l'embauche et permet de s'assurer que le sous-traitant possède certaines notions en matière de sécurité, l'expérience en réalisation de projet, ainsi que les connaissances des systèmes et des protocoles utilisés pour s'acquitter de ses tâches de façon sécuritaire. Toutefois, sélectionner un sous-traitant sécuritaire dépasse le cadre de ses réalisations techniques et de ses accréditations.

Le donneur d'ordres doit aussi évaluer si le sous-traitant dispose des ressources nécessaires pour appliquer des pratiques sécuritaires tout au long du cycle de vie du projet, détient une forte philosophie relative à la sécurité, et à quel point cette philosophie est harmonisée à sa propre culture d'entreprise.

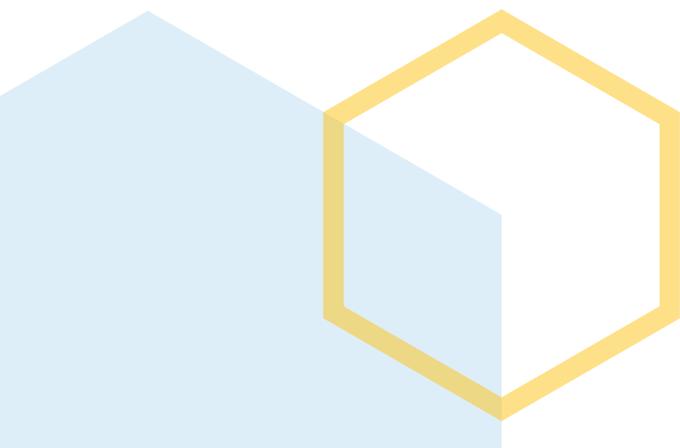
Un sous-traitant qui propose une soumission de coût inférieur, mais présente un mauvais dossier de sécurité ou des qualifications inadéquates ou désuètes, peut mettre en péril les activités d'exploitation du donneur d'ordres, causer des périodes d'arrêt et engendrer une escalade des coûts.

Un sous-traitant bien qualifié possédant de solides notions en matière de sécurité peut demander un prix plus élevé pour ses travaux, mais présente un risque inférieur pour le chantier de l'entreprise qui embauche.

« Lorsque nous avons démarré un nouveau projet minier, j'ai constaté que le taux de blessures augmentait en parallèle avec l'accroissement du nombre de sous-traitants. La hausse du taux de blessures a même dépassé les limites établies; presque tous les travailleurs sur le chantier étaient des sous-traitants », a déclaré un directeur de la santé et de la sécurité au travail dans une mine d'or.

Une préqualification intelligente, fondée sur des renseignements à jour et sur un consensus quant à la pondération des divers critères d'évaluation, permet à l'entreprise de s'assurer que les sous-traitants insuffisamment qualifiés sont rapidement exclus du processus de sélection et ne pénètrent jamais sur un chantier.

Des contrats complets présentant des exigences claires assorties d'une combinaison raisonnable de pénalités et de mesures d'incitation, peuvent assurer que les sous-traitants retenus pour un projet se comportent de façon sécuritaire et appliquent constamment des normes strictes jusqu'à la fin des travaux.



# INTÉGRATION DES SOUS-TRAITANTS À L'FFECTIF

Plusieurs sociétés, particulièrement dans le secteur minier, voient une autre raison pour procéder à la préqualification des sous-traitants : ces derniers sont souvent embauchés à titre d'employés de l'entreprise.

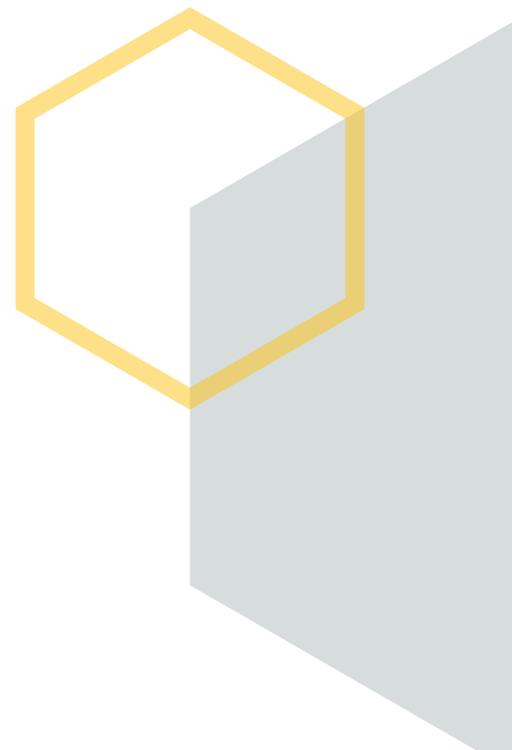
« Il arrive souvent que les sous-traitants soient formés dans le but de les intégrer à l'effectif de l'entreprise. Il est donc pertinent de créer une culture de sécurité et de donner l'exemple dès le début afin que les sous-traitants soient préparés lorsqu'ils deviendront des employés », a souligné un directeur de la santé et de la sécurité au travail.

L'embauche de sous-traitants adéquatement qualifiés peut aussi rehausser le rendement des employés déjà en poste par l'intermédiaire d'un transfert de connaissances.

Au fil du temps, les employés apprennent à repérer plus efficacement les dangers, à évaluer et atténuer les risques, et à développer leurs aptitudes au leadership lié à la sécurité.

Lorsqu'elles sont intégrées à l'entreprise, ces compétences vitales contribuent à rehausser encore plus la performance en matière de sécurité dans l'ensemble de l'organisation.

« La préqualification est un processus inestimable, parce que l'entreprise cherche constamment à recruter des individus plus qualifiés afin de rehausser le niveau global de compétences de l'équipe existante. »



## SANTÉ ET SÉCURITÉ DANS LE SECTEUR DES SABLES BITUMINEUX

Bien que les entreprises s'efforcent de maintenir un bon bilan de sécurité pour les travailleurs, l'industrie des sables bitumineux présente un risque intrinsèquement plus élevé, par son environnement plus dangereux, que la plupart des autres industries. Ainsi, comparer le rendement en matière de sécurité de ce type de société avec des entreprises ne faisant pas partie de l'industrie des sables bitumineux demeure un défi.

Comme c'est le cas dans la plupart des autres sociétés de l'industrie lourde, les activités de production dans le domaine des sables bitumineux reposent largement sur le travail effectué par des sous-traitants. Ceci peut aggraver les risques existants en matière de santé et sécurité.

« Même si les indicateurs de sécurité des employés permanents se sont améliorés, le changement se produit plus lentement parmi les sous-traitants, qui peuvent former jusqu'à 40 % de la main-d'œuvre des entreprises du secteur des sables bitumineux », a déclaré un directeur de la santé et de la sécurité au travail d'un important producteur de pétrole brut synthétique.

Les sous-traitants sont impliqués dans des incidents de deux à trois fois plus souvent que les employés à plein temps. L'effectif de plusieurs sous-traitants affiche un taux de roulement élevé et leurs employés ne connaissent pas les sites. Les attentes de certains sous-traitants diffèrent de celles des entreprises qui les embauchent. Ces deux facteurs, combinés à la méconnaissance des sites de travail et à la fatigue, peuvent engendrer des risques importants sur les chantiers.



## ÉLÉMENT CLÉ 3 : PLANIFICATION DE LA RELÈVE

**Le départ à la retraite des travailleurs plus âgés exige une planification de la relève plus rigoureuse pour pallier la perte de compétences qui en résulte.**

L'intégration des sous-traitants à une culture de sécurité constitue un défi en soi. La perte de travailleurs expérimentés qui font souvent office de leader et agissent à titre de mentors pour leurs collègues immédiats et les autres employés, ajoute un niveau de complexité à une tâche déjà difficile à accomplir.

À mesure qu'un nombre croissant de travailleurs de la génération du baby-boom prennent leur retraite, les entreprises de toutes les régions du Canada constatent des lacunes croissantes dans le bassin de compétences de leurs employés, et certains secteurs sont plus vulnérables que d'autres.

D'ici 2023, l'industrie minière canadienne devra embaucher 746 000 travailleurs. De ce nombre, 67 000 remplaceront des employés qui auront pris leur retraite<sup>5</sup>. Les groupes d'employés pour lesquels on anticipe une réduction du bassin de candidats potentiels comprennent les superviseurs, les coordonnateurs, les contremaîtres et les techniciens.

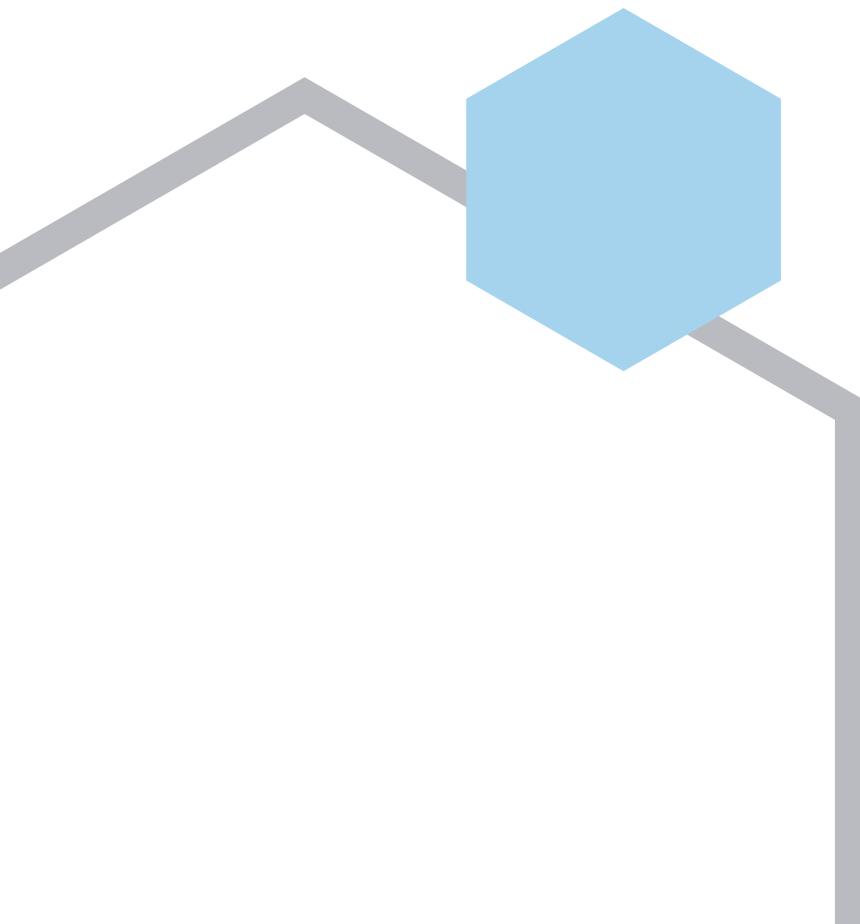
Les travailleurs qui prennent leur retraite comptent en moyenne 37 années d'expérience. La formation ne peut combler à elle seule les lacunes sur le plan des compétences créées par leur départ<sup>6</sup>. « Dans l'un de nos sites, de 10 à 15 travailleurs prennent leur retraite chaque mois, ce qui crée des lacunes critiques sur le plan des connaissances et de la formation », a indiqué un directeur SST.

Alors que les travailleurs plus âgés et expérimentés quittent le marché du travail, les entreprises de tous les secteurs d'activité doivent veiller à la préparation des employés plus jeunes par le biais du transfert de connaissances. Dans le secteur minier, les industries lourdes et les autres domaines dangereux, cette planification peut sauver des vies.

« Il est difficile de reconstituer la "mentalité de mineur" et faire en sorte que les nouveaux travailleurs saisissent la signification complète du travail minier », a confié le même directeur SST. En plus du départ à la retraite des travailleurs de première ligne, certains secteurs vivent une instabilité croissante aux échelons des gestionnaires et de la haute direction.

« Le pire facteur de vulnérabilité de l'industrie des sables bitumineux sera une mauvaise planification de la relève des personnes qui occupent des rôles clés dans les installations. Alors que les hauts dirigeants restent généralement en poste pendant plusieurs années dans le secteur minier, l'industrie des sables bitumineux enregistre un taux de roulement supérieur qui mène souvent à des lacunes en matière de compétences », a déclaré un second directeur SST. « Lorsque les hauts dirigeants changent souvent, il est difficile d'assurer la perpétuité de la vision et des meilleures pratiques », a-t-il poursuivi.

Gérer la perte inévitable de travailleurs expérimentés exige une planification rigoureuse qui comprend l'embauche rapide des meilleurs talents sur le marché et leur rétention à long terme.



## PLANIFICATION DE LA RELÈVE : COMMENCER PAR LES ÉLÉMENTS DE BASE

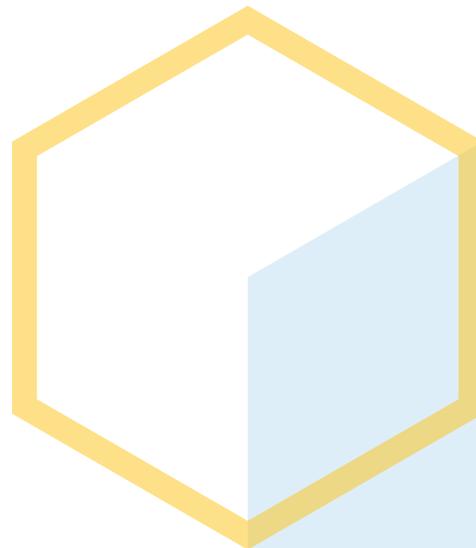
« Avant même de pouvoir discuter de changements à la culture, les entreprises doivent s'attaquer aux lacunes en matière de compétences et de qualifications qui persistent parmi les travailleurs et les sous-traitants », a affirmé un directeur de la santé et de la sécurité au travail.

Hors de l'industrie minière, par exemple dans le secteur nucléaire, il est pratiquement impossible de faire la distinction entre un sous-traitant et un employé de l'entreprise. L'industrie nucléaire est soumise à de multiples niveaux de sécurité et de protection, où le public joue le rôle de dernière ligne de défense.

Ceci exerce une pression réglementaire supplémentaire sur les entreprises du secteur. C'est pourquoi elles utilisent le programme de gestion de la santé et de la sécurité au travail, programme qui se classe probablement en tête de tous les programmes SST en Amérique du Nord.

Le défi que doivent relever les entreprises du secteur minier tient au fait que plusieurs personnes qui occupent des postes dans des sites miniers ne possèdent tout simplement pas d'expérience en exploitation minière. Sur le site d'un projet d'une entreprise minière, seulement 70 % des travailleurs avaient un historique de travail dans le domaine minier.

Ce secteur d'activité doit mettre en œuvre un solide système de gestion de la santé et de la sécurité au travail (SGSST) qui se classera au sommet de sa catégorie. Par exemple, les normes ISO 45001, OHSAS 18001, CSA 21000, le système ISRS (International Safety Rating System) ou le programme COR (Certificate of Recognition) pourraient être utilisés comme modèles reconnus en vue de la mise sur pied d'un SGSST.



## ÉLÉMENT CLÉ 4 :

### SST – PILOTÉE PAR LA DIRECTION ET NORMALISÉE

**Les règles relatives à la santé et la sécurité doivent être pilotées par la direction et appliquer uniformément aux sous-traitants et aux employés de l'entreprise.**

Tous les experts en santé et sécurité au travail interrogés s'entendent : sans l'engagement et l'appui de la haute direction, il est impossible de créer une culture de sécurité durable au sein d'une entreprise.

La participation de la haute direction est un facteur essentiel à l'émergence d'une culture axée sur la sécurité. « La santé et la sécurité doivent être des priorités continues pilotées par la haute direction », a déclaré un directeur de la santé et de la sécurité au travail. Les entreprises dans lesquelles la direction est engagée à l'égard de la SST sont celles qui obtiennent les meilleurs résultats quant à la réduction du nombre de blessures au travail.

La mobilisation, l'engagement et la participation des cadres supérieurs à l'égard d'un programme de sécurité au travail peuvent réduire de 50 % le taux total d'incidents consignables<sup>7</sup>. Si la haute direction fait preuve d'un engagement inébranlable à l'égard de la santé et de la sécurité, cette détermination influencera les croyances et les actions des employés.

Ceci démontre que la direction de l'entreprise se préoccupe de leur qualité de vie et de leur bien-être, et non seulement de leur rendement. « À la mine, les directives en matière de sécurité proviennent du président et des chefs de projet », a précisé un autre directeur SST.

Les entreprises doivent être prêtes à « démontrer que la sécurité des travailleurs est plus importante que les profits », a ajouté ce directeur SST. C'est sur ce point que les équipes de la haute direction peuvent adopter une vision à court terme et couper les coûts immédiatement, au lieu d'investir dans la sécurité et récolter des résultats en continu seulement à plus long terme.

Les sous-traitants sont encore plus susceptibles d'abaisser le niveau de priorité des mesures de sécurité en raison de contraintes financières. Selon un sondage réalisé par Engineering News-Record, 63 % des entrepreneurs sont d'avis que la sécurité n'a aucun effet sur la rentabilité<sup>8</sup>.

« Du point de vue des sous-traitants, le temps et l'énergie consacrés à l'amélioration de la santé et de la sécurité dépendent souvent du niveau de prospérité de l'industrie. Lorsque tout va bien, on accorde moins d'importance à la santé et à la sécurité et ces notions ne sont pas à l'avant-plan », a reconnu un directeur SST qui a déjà travaillé à titre de sous-traitant. En règle générale, les sous-traitants ne disposent pas de nombreux programmes, particulièrement en ce qui concerne la sécurité. « Ces travailleurs viennent sur les chantiers pour accomplir des tâches précises », a précisé ce cadre.

Dans le cas où des entrepreneurs ont mis sur pied leurs propres normes et politiques en matière de sécurité, celles-ci peuvent différer des normes et politiques des entreprises qui les embauchent. Leurs réunions de sécurité et leurs visions en matière de sécurité peuvent diverger de celles des entreprises; les différences peuvent même s'étendre aux formulaires à remplir.

Cette façon de faire peut donner l'impression que les sous-traitants ne sont pas soumis à des normes aussi rigoureuses que celles imposées aux employés. Après un certain temps, si cette perception n'est pas corrigée, elle peut se transformer en réalité et inciter les employés des entreprises à abaisser leurs propres normes en termes de sécurité

## COMITÉS DE SANTÉ-SÉCURITÉ

La mise en place de comités de santé-sécurité est un moyen efficace de favoriser un dialogue continu entre les travailleurs, les sous-traitants et la direction concernant les risques présents sur les sites, et encourager les employés à participer à l'augmentation du niveau de sécurité de leur milieu de travail.

La haute direction de l'entreprise peut alors soutenir ces comités en déterminant des solutions aux préoccupations récurrentes, par exemple en changeant un élément d'équipement, un processus ou une politique.

Les comités déterminent ensuite le niveau de priorité des actions à réaliser et les résultats sont discutés lors de réunions mensuelles avec tous les employés. Ceci contribue à montrer que la direction de l'entreprise prend des mesures en continu concernant la santé et la sécurité, et ne se contente pas d'en parler.

## LE LEADERSHIP COMME INDICATEUR PRINCIPAL

Plusieurs entreprises interrogées ont choisi la mise en œuvre du principe « leadership visible exemplaire » (VFL). Le leadership exemplaire exige d'adopter de façon claire et visible des comportements qui font la promotion de la santé et de la sécurité. Il exige également de célébrer et de reconnaître les principaux jalons en matière de sécurité. Ce principe intègre les travailleurs de tous les échelons.

Ceci se traduit par un travail accru sur le terrain. Il exige aussi des dirigeants qu'ils fassent la preuve, par des actions, de leur engagement à maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire.

Le respect de cette exigence entraîne des interactions constantes avec les travailleurs et exige des dirigeants qu'ils entretiennent une passion pour la création d'un milieu de travail sans blessure ni incident.

L'application de ce principe apporte d'importantes occasions pour les travailleurs de fournir de la rétroaction à la haute direction, qui peut ainsi évaluer l'efficacité des processus existants et intégrer les leçons apprises dans le but d'améliorer la sécurité de façon continue.

Au lieu de traiter la santé et la sécurité comme de simples statistiques, des points de conformité ou des sujets de discussion, le leadership visible intègre une dimension de confiance et une préoccupation réelle pour le bien-être des employés, des sous-traitants et des communautés. En fin de compte, le leadership visible exemplaire est une question de comportements. Il donne aux travailleurs le pouvoir de refuser des pratiques non sécuritaires sans craindre d'être réprimandés. Dans une mine, le leadership exemplaire fait partie des indicateurs principaux.

« L'approche de l'entreprise en matière de leadership visible commence avec le chef de la direction et se diffuse en cascade jusqu'aux surintendants. Les dirigeants responsables de l'application du leadership visible doivent effectuer chaque mois un nombre minimal de visites des installations, et ces données font l'objet d'un suivi. » Le vice-président de l'unité d'affaires de l'entreprise présente des rapports trimestriels au comité de santé-sécurité du conseil d'administration, ce qui souligne l'engagement de la haute direction et son soutien à la sécurité des travailleurs. « La santé et la sécurité sont pilotées par le chef de la direction. Autrement, il serait impossible d'établir et de maintenir une culture de sécurité. »



## **NOUS NE FAISONS PAS DE DISTINCTION ENTRE LES SOUS-TRAITANTS ET LES AUTRES TRAVAILLEURS.**



### **RESPONSABILISATION ET APPLICATION DE NORMES UNIFORMES**

Comme dans le cas du soutien de la direction à une culture de la sécurité, il existe un consensus parmi les entreprises interrogées sur la nécessité d'exiger que tous les travailleurs présents sur un site respectent les mêmes normes, et que le donneur d'ordres s'approprie tous les accidents, sans égard au statut des travailleurs impliqués. Il s'agit d'éléments critiques pour la mise sur pied d'une culture de sécurité unifiée.

« Nous ne faisons pas de distinction entre les sous-traitants et les autres travailleurs. L'un des changements clés mis en œuvre par l'entreprise a consisté à regrouper les statistiques sur la sécurité des sous-traitants et des employés en un ensemble d'indicateurs combinés généraux. Si un sous-traitant subit un accident avec perte de temps ou avec décès, ces données sont prises en compte dans les rapports de performance de l'entreprise », a déclaré un directeur de la santé et de la sécurité.

Bien que cette approche soit devenue plus courante dans l'industrie, même en l'absence de réglementation provinciale ou fédérale sur la production de rapports, plusieurs entreprises font encore une distinction entre la performance des sous-traitants et celle des employés. Par conséquent, certains incidents sur les sites ne sont jamais signalés, particulièrement s'ils concernent des sous-traitants.

Une autre société minière a élaboré une règle pour la gestion des sous-traitants afin de mieux intégrer ses travailleurs externes à sa culture de sécurité, c'est-à-dire exiger que les mêmes standards soient appliqués aux employés et aux sous-traitants.

« Notre équipe d'audit d'entreprise ne se limite pas aux vérifications du rendement financier et de la productivité, mais effectue aussi des audits sur la conformité des entrepreneurs au programme de sécurité. », a mentionné le directeur SST.

Les vérificateurs mènent des entrevues détaillées avec tous les chefs de service de chaque site dans le but de repérer les défis commerciaux et d'exploitation. En plus de ces audits internes, l'entreprise utilise aussi son programme de gestion des sous-traitants pour obtenir des certifications d'auditeurs et d'organismes externes, y compris les instances de certification ISO 45001 et OHSAS 18001.

Les résultats d'une blessure grave sont les mêmes, peu importe à qui la faute : un travailleur blessé gravement ou décédé, une baisse du moral de tous les travailleurs et une interruption des activités pouvant causer des pertes financières. « Dans les faits, l'entreprise considère tous les travailleurs présents sur son site comme ses employés », a conclu le directeur de la santé et de la sécurité d'une mine d'or.

Par conséquent, le fait de s'assurer que chaque travailleur présent sur un chantier est pleinement qualifié pour y accomplir ses tâches représente la meilleure étape initiale qu'une entreprise puisse exécuter afin d'assurer la sécurité des travailleurs et la fluidité de ses activités d'exploitation.

## SANTÉ ET SÉCURITÉ DANS L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

La découverte, la mise au point et la livraison de médicaments novateurs constituent un processus qui exige des capitaux importants et peut s'étaler sur une décennie. Compte tenu des coûts, la marge d'erreur est mince ou même inexistante. Cependant, la nécessité d'appliquer un processus rigoureusement contrôlé et de créer un milieu de travail à l'abri des erreurs ne se limite pas aux aspects financiers des projets.

Toute erreur commise durant le processus de fabrication peut avoir des conséquences à long terme, voir mortelles, sur la santé et la sécurité du public. Il est donc essentiel que les travailleurs soient complètement formés et qualifiés à chaque étape du processus.

L'entreprise pharmaceutique faisant partie de notre échantillon applique un programme spécialisé de gestion des sous-traitants qui varie selon le statut de chacun d'eux. Certains sous-traitants sont considérés comme « résidents », car ils sont présents sur une longue période de temps dans les installations. D'autres ont un statut plus temporaire. Quel que soit leur statut, tous les entrepreneurs résidents doivent suivre le même programme de formation que les employés de l'entreprise.



Ce programme de trois jours traite des risques et des dangers auxquels les travailleurs peuvent être exposés, y compris les activités en espace clos, le travail avec de la machinerie lourde et le travail en hauteur. Les meilleures pratiques sont exposées aux travailleurs.

En d'autres mots, l'entreprise est responsable de tous les travailleurs présents dans ses installations. Par conséquent, la mesure et la surveillance de la performance en matière de santé et de sécurité, ainsi que l'application de règles rigoureuses, sont sous le contrôle du donneur d'ordres.

Les entreprises doivent avoir, à l'égard des sous-traitants, les mêmes attentes que celles qu'elles entretiennent envers leurs employés.

## ÉLÉMENT CLÉ 5 : L'APPLICATION DES NORMES CANADIENNES À L'ÉCHELLE MONDIALE

**Les entreprises du Canada qui exécutent des travaux à l'étranger subissent une pression sociale croissante pour se conformer à la réglementation canadienne.**

Au fur et à mesure que les entreprises canadiennes ont étendu leurs activités à d'autres régions du monde, elles en sont venues à recourir à des chaînes d'approvisionnement et des entrepreneurs locaux avec lesquels, dans bien des cas, elles n'étaient pas familiarisées.

Les sociétés minières canadiennes sont actives dans plus de 100 juridictions, et ce, partout à travers le monde. Les entreprises qui font partie de notre échantillon correspondent à ce modèle et exploitent des installations partout en Amérique, en Afrique et en Asie.

Ces différentes régions du monde comportent des normes de conformité et des réglementations qui leur sont propres et auxquelles les travailleurs et les employeurs doivent se conformer. Les exigences associées peuvent différer largement de celles qui découlent des normes et règlements en vigueur au Canada.

La conformité à ces exigences ajoute une couche de complexité supplémentaire lors de la gestion des fournisseurs et des sous-traitants. « Dans certains cas, les lois et règlements nationaux ou régionaux obligent l'entreprise à embaucher des travailleurs locaux qui ne sont pas toujours pleinement qualifiés. Ceci expose les travailleurs à des risques. La sélection d'un sous-traitant dans une communauté minière établie, comme à Sudbury au Canada, est moins problématique. Cependant, lorsque nous devons exécuter des travaux en Afrique, cela devient un défi. »

La tendance actuelle est d'appliquer à l'étranger les normes canadiennes en matière de santé et sécurité. C'est une pratique très importante et positive. Les sociétés canadiennes actives dans d'autres pays seront soumises à une pression beaucoup plus forte de la part des investisseurs, des clients et de la société en général pour mettre en œuvre les politiques en vigueur au Canada dans toutes leurs activités à l'étranger.

Plusieurs associations de l'industrie, comme l'Association minière du Canada, jouent un rôle proactif afin d'aider leurs membres à rehausser les normes de sécurité partout dans le monde. L'adoption d'une approche unifiée à l'ensemble de l'industrie accroît le niveau de cohérence pour les entreprises et pour les sous-traitants, et les aide à se conformer aux normes.

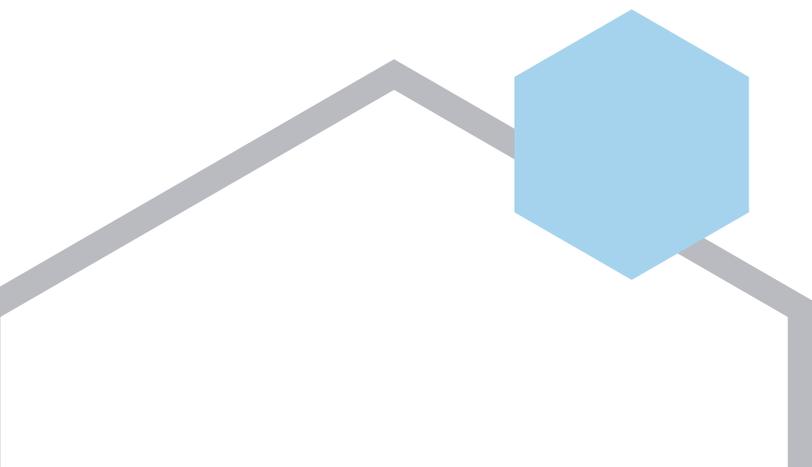
« Les populations locales sont mieux informées des droits des travailleurs et commencent à demander aux entreprises canadiennes pour quelles raisons elles n'appliquent pas, dans leurs installations à l'étranger, les normes de protection des travailleurs et de l'environnement auxquelles elles se conforment au Canada », a déclaré la directrice de la santé et de la sécurité d'une société pharmaceutique. « Le gouvernement canadien subira également des pressions afin d'agir de façon appropriée », a-t-elle ajouté.

## VERS UNE EXPLOITATION MINIÈRE DURABLE

Consciente du rôle important que jouent les entreprises canadiennes, l'Association minière du Canada a aussi lancé en 2004 l'initiative « Vers le développement minier durable » (VDMD).

Cette initiative fournit des principes, des lignes directrices et des outils pour promouvoir des pratiques minières responsables, y compris un engagement à l'égard du dialogue avec les communautés locales, de la responsabilité environnementale et de l'application de normes strictes en matière de santé et sécurité.

À l'heure actuelle, 100 % des entreprises qui se sont inscrites à l'initiative ont mis sur pied des systèmes formalisés de gestion de la santé et de la sécurité.



## ÉLÉMENT CLÉ 6 : TRAVAILLER AVEC LES MILLÉNAUX

**Au fur et à mesure que les milléniaux obtiendront des postes décisionnels, les valeurs traditionnelles des organisations seront appelées à changer.**

L'arrivée d'un nombre de plus en plus important de milléniaux dans le bassin de main-d'œuvre et leur ascension vers des postes dont le niveau de responsabilité s'accroît, modifieront la culture de sécurité des entreprises. Les représentants de la génération du millénaire sont beaucoup plus sensibles aux dimensions personnelles et environnementales du travail.

Les milléniaux auront une influence importante dans la mise en œuvre de mesures plus durables axées sur la santé et la sécurité. Ils sont engagés et passionnés en matière de santé-sécurité au travail, des impacts de leur travail sur les communautés et l'environnement. Certains secteurs, comme les mines et le pétrole, pourraient éprouver des difficultés à attirer les talents de cette génération.

Une étude menée en 2016 par McKinsey suggère que 74 % des répondants faisant partie de la génération des milléniaux n'envisageraient pas une carrière dans les secteurs minier et gazier en raison de leur « empreinte externe » négative<sup>9</sup>. Les milléniaux transformeront ce qui constitue à l'heure actuelle les méthodes d'affaires courantes.

« Les entreprises qui négligeront le bien-être de leurs employés et de leurs sous-traitants éprouveront de la difficulté à attirer des talents », a déclaré un directeur. Alors qu'ils remettent en question les valeurs d'entreprise traditionnelles, les milléniaux sont parfaitement à l'aise avec les technologies numériques. Cet aspect facilitera grandement l'intégration d'outils technologiques axés sur la santé et la sécurité, qui se déroulera beaucoup plus efficacement.

Dans une étude menée par EY, la possibilité d'utiliser les technologies les plus récentes représentait l'un des trois principaux facteurs de sélection d'un poste aux yeux des membres de la génération du millénaire<sup>10</sup>. Les organisations ont déjà commencé à mettre en place des environnements sans papier; les milléniaux vont accélérer cette tendance.

Les entreprises et les gouvernements mettent un accent beaucoup plus marqué sur la mise en œuvre et l'application des normes de santé et sécurité déjà en vigueur, au lieu d'ajouter de nouvelles règles. L'optimisation des procédures administratives est un facteur essentiel pour réduire le nombre d'accidents et les applications numériques contribueront à l'atteinte de cet objectif, tout en facilitant la détermination des risques.

Un représentant d'une entreprise nous a expliqué qu'« auparavant, les demandes de travail en espace clos étaient présentées sur des formulaires papier. Ces demandes sont maintenant transmises à l'aide d'une application informatique. »

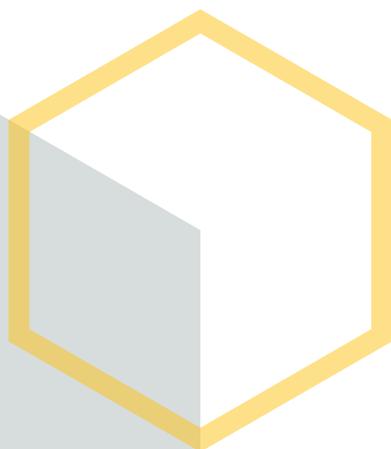
La transition vers une application Web a rendu le processus plus fiable et plus facile à exécuter. Les demandes sont acheminées automatiquement au gestionnaire de la sécurité pour approbation; chaque demande doit être approuvée avant qu'un travailleur puisse pénétrer dans un espace clos.

Une autre des entreprises que nous avons interrogées abandonne complètement les versions papier de ses politiques, parce que les employés ne les lisent généralement pas. « La facilité d'accès aux versions numériques accroît la probabilité que les travailleurs soient mieux informés des politiques et procédures appropriées », a affirmé le directeur de la sécurité.

## INDICATEURS RÉTROSPECTIFS OU PRÉCURSEURS?

La plupart des entreprises interrogées s'en remettent à des indicateurs rétrospectifs, par exemple le nombre d'accidents avec perte de temps et le taux d'accidents avec arrêt de travail, pour évaluer leur performance en matière de sécurité. Cependant, plusieurs entreprises signalent une tendance vers l'adoption d'indicateurs précurseurs en y incluant la fréquence et la qualité de la formation, les réunions portant sur la sécurité, les inspections, ainsi que la présence des hauts dirigeants lors des visites de sites.

Une entreprise qui suit les « tendances » ou les comportements des travailleurs peut prédire les accidents ou associer certaines habitudes à ces derniers. Tous les incidents qui se produisent sur le site sont consignés dans une application de suivi. Avec le temps, les données accumulées permettent de repérer plus facilement les secteurs soulevant des préoccupations.



## ÉLÉMENT CLÉ 7 : TRAITER L'ABUS DE CONSOMMATION D'ALCOOL ET DE DROGUES

### **Les entreprises doivent adopter des mesures plus rigoureuses pour contrôler la consommation d'alcool et de drogues.**

L'impact des drogues et de l'alcool sur la santé et la sécurité est un enjeu qui échappe à la plupart des recherches, particulièrement dans les environnements complexes comme les sites miniers ou d'extraction pétrolière.

Une entreprise interrogée a affirmé que l'abus d'alcool et de drogues par les sous-traitants et les employés a longtemps été un aspect sur lequel elle n'exerçait pas de contrôle. L'entreprise a alors adopté une approche proactive pour minimiser et éliminer les risques liés aux drogues.

L'application de lignes directrices strictes et la formation des travailleurs sur les risques associés à la consommation de drogues dans le milieu de travail ont produit un effet positif sur la performance en matière de sécurité.

« Nous avons mis sur pied un programme de dépistage aléatoire d'utilisation de drogues. Nous avons aussi constaté l'apparition de la méthamphétamine dans les résultats des tests de dépistage », a affirmé le directeur SST.

L'une des leçons clés partagées par l'entreprise a trait au fait que même si l'abus de drogues est un sujet délicat, la sécurité des travailleurs permanents et des sous-traitants doit avoir préséance.

La légalisation du cannabis a également eu un impact direct sur la question et les entreprises ont dû être plus systématiques dans l'élaboration des politiques sur le lieu de travail.

Les organisations peuvent aussi créer des politiques et mécanismes de contrôle stricts liés à l'alcool et aux drogues par une approche plus personnalisée et humaine en matière de santé et sécurité. Ceci peut s'avérer particulièrement utile dans les cas où l'abus d'alcool ou de drogues pourrait être un symptôme de stress psychologique.

« Les entreprises oublient souvent que les sous-traitants sont des personnes, comme leurs employés, et peuvent éprouver du stress lié à des problèmes personnels qui les distraient des tâches qu'ils doivent accomplir.

Il est donc important de personnaliser les interventions en santé-sécurité et d'aider les travailleurs à percevoir la valeur des indicateurs de performance, des politiques et des procédures. Plus les donneurs d'ordres peuvent intégrer les sous-traitants, plus ils amélioreront le niveau de sécurité sur leurs sites. »

## CONCURRENCE ET COLLABORATION

Le secteur minier enregistre encore trop de décès. Les membres de l'industrie doivent collectivement améliorer leur contrôle face aux travaux à niveau de risque élevé, tant ceux qui sont exécutés à l'interne que ceux qui sont réalisés par des sous-traitants. On constate un développement positif dans la volonté des entreprises de se regrouper à des fins de formation, afin d'améliorer les normes et la performance de l'industrie.

La table ronde sur la sécurité minière est un bon exemple de regroupement de professionnels du secteur minier qui désirent collaborer. Celle-ci est un forum et un groupe de travail sur les questions de santé et de sécurité au travail. Des sous-comités sont formés pour réaliser des mandats de recherche portants sur la santé au travail, les maladies professionnelles et les moyens d'atténuer ces dernières. Les entreprises comparent aussi leur performance en matière de sécurité à celle des autres membres du groupe pour des fins d'étalonnage.

## RÉFÉRENCES

1. "À propos de l'industrie minière". Tiré de : <http://mining.ca/fr/ressources/a-propos-de-l'industrie-miniere>
2. Younglai, Rachelle. "The missing middle." The Globe and Mail, 1er septembre 2017. Tiré de : <https://beta.theglobeandmail.com/report-on-business/economy/jobs/temporary-work-canada-economy/article36144704/?ref=http://www.theglobeandmail.com&>
3. Trotto, Sarah. "New workers, higher risk." Article sur le site de Safety+Health, 22 mai 2016. Tiré de : <http://www.safetyandhealthmagazine.com/articles/14053-new-workers-higher-risk>
4. Deane, Art. "Some Canadian workplace injury and fatality facts." SafeThink, 2012. Tiré de : <http://www.safethink.ca/resources/pdf/Canadian%20Workplace%20Injury%20and%20Fatality%20Facts.pdf>
5. Mining Industry Human Resources Council (MiHR). "Managing Through the Cycle: A Strategic Approach to Workforce Planning in the Mining Industry." Mining Industry Human Resources Council, août 2013. Tiré de : <https://www.mihrc.ca/pdf/publications/Managing-through-the-Cycle.pdf>
6. Jamasmie, Cecilia. "Canada's mining industry faces workers shortage of up to 127,000 – report." Article sur le site de Mining.com, 30 août 2016. Tiré de : <http://www.mining.com/canadas-mining-industry-faces-workers-shortage-of-up-to-127000-report/>
7. The Mechanical Contractors Association of America. "The Impact of Safety on Profitability." Smart Solutions, hiver 2016. Tiré de : [https://www.mcaa.org/smart\\_sol\\_article/impact-safety-profitability/](https://www.mcaa.org/smart_sol_article/impact-safety-profitability/)
8. Associated Builders and Contractors, Inc. "Understanding the Impact of Step Participation on Overall Safety Performance." ABC 2017 Safety Performance Report, 2017. Tiré de : <https://www.abc.org/Portals/1/STEP/2017%20Safety%20Performance%20Report%20Final%20020817.pdf>
9. Handscomb, Christopher et al. "The oil and gas organization of the future." Article sur le site de McKinsey & Company, septembre 2016. Tiré de : <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>
10. EY. "EY poll finds oil and gas industry faces talent problem in young American perceptions." Article de presse sur le site de EY, 20 juin 2017. Tiré de : <http://www.ey.com/us/en/newsroom/news-releases/news-ey-poll-finds-oil-and-gas-industry-faces-talent-problem-in-young-american-perceptions>

## À PROPOS DE ALCUMUS COGNIBOX

Depuis 2005, Alcumus Cognibox fournit des solutions complètes de gestion des fournisseurs, de conformité des travailleurs et d'apprentissage qui soutiennent les organisations dans leur quête d'un environnement de travail plus sécuritaire et efficace. Cognibox offre aussi des services professionnels spécialisés pour accompagner les entreprises dans leurs processus de sécurité de la chaîne d'approvisionnement et de contrôle des risques. Guidée par ses valeurs fondamentales de transparence et d'excellence, l'approche flexible et centrée sur le client de Cognibox est primordiale pour l'expérience client, et sert plus de 290 000 membres. Pour en savoir plus, visitez [www.cognibox.com](http://www.cognibox.com).



1 (877) 746-5653  
[info@cognibox.com](mailto:info@cognibox.com)  
[cognibox.com](http://cognibox.com)

Tous droits réservés