



François Boucher
B. Éd.

La gestion participative de la SST chez Bain Magique

Il y a deux ans, l'entreprise Bain Magique de Saint-Eustache a inscrit l'ensemble de ses gestionnaires de premier niveau à la formation du Centre patronal *Superviseur et coach en SST*. L'objectif de cette formation consistait à les outiller pour qu'ils adoptent des comportements et des attitudes qui favoriseraient la participation des travailleurs en SST. J'ai eu la chance de donner cette formation durant laquelle j'ai grandement apprécié échanger avec les superviseurs et les chefs d'équipe sur des stratégies de gestion gagnantes qui portent ses fruits aujourd'hui. Voici l'histoire inspirante de cette entreprise qui est passée d'une culture où la responsabilité de la santé-sécurité incombait aux superviseurs à une culture où la responsabilité de la santé-sécurité est désormais partagée par tous les membres du personnel.

Pour ce numéro *Convergence* sur la culture positive en SST, j'ai choisi de vous parler du changement de culture opéré dans l'entreprise Bain Magique de Saint-Eustache à travers le témoignage d'un de ses gestionnaires. M. Martin Gariépy, superviseur chez Bain Magique depuis cinq ans, retrace pour nous les principaux jalons du plan d'action ayant conduit au nouveau style de gestion participative de la santé-sécurité. Je terminerai en abordant les avantages de la gestion participative.

« JE CROIS QUE, FONDAMENTALEMENT, LA SANTÉ-SÉCURITÉ, C'EST L'AFFAIRE DE TOUS. CHAQUE PERSONNE SE DOIT DE PROMOUVOIR LA PRÉVENTION DANS SON ENTREPRISE. »
M. MARTIN GARIÉPY, SUPERVISEUR CHEZ BAIN MAGIQUE

LA GESTION PARTICIPATIVE EN ACTION : LE TÉMOIGNAGE D'UN GESTIONNAIRE DE BAIN MAGIQUE

François Boucher – M. Gariépy, comment voyez-vous votre rôle en santé-sécurité?

Martin Gariépy – Je crois que, fondamentalement, la santé-sécurité, c'est l'affaire de tous. Chaque personne se doit de promouvoir la prévention dans son entreprise. La santé et la sécurité du travail concernent autant les dirigeants, les directeurs, les superviseurs, les chefs d'équipe que les employés. En tant que superviseur, je contribue à faire vivre cette façon de voir.

F. B. – Que faites-vous pour susciter l'engagement des travailleurs en santé-sécurité?

M. G. – Je vais chercher leur engagement principalement par la participation. Le travailleur qui soulève un problème en SST, qui est impliqué dans l'analyse, qui participe à la recherche de la solution et qui contribue à son implantation ne peut faire autrement que de se sentir engagé en SST.

« MAINTENANT, LES PROBLÈMES SONT RÉSOLUS SUR-LE-CHAMP PAR LES EMPLOYÉS, EN COLLABORATION AVEC LES FACILITATEURS. C'EST TRÈS MOTIVANT : LE PROGRAMME LES RESPONSABILISE ET LES REND FIER! »

Quand je suis arrivé ici, il y a cinq ans, nous avions un système de gestion de la santé-sécurité « standard » qui répondait aux exigences légales. Nous avions un comité SST, mais la responsabilité de la sécurité au travail reposait sur les épaules des superviseurs, sans résultat satisfaisant. Les pratiques sécuritaires que nous essayions de mettre en place ne favorisaient pas l'engagement des employés. Pourtant, ces derniers avaient des idées qui dépassaient nos programmes de sécurité. Inspirés d'eux, nous avons choisi de mettre en place notre programme de facilitateurs en vue de renforcer la santé-sécurité sur le plancher. Les facilitateurs sont choisis parmi les employés et forment un comité, à part du comité SST, mais qui travaille de concert avec lui et relève de lui. Nous avons un facilitateur par service qui a des mandats variés en santé-sécurité, tels que l'observation des lieux et des méthodes, l'intervention auprès des personnes, l'identification et l'analyse des risques, la recherche des meilleures pratiques, etc. Le comité des facilitateurs sert de soutien aux chefs d'équipe et aux superviseurs. Ce programme, qui est une réussite, a tout changé. Auparavant, nous n'avions que le comité SST pour voir à nos problèmes en santé-sécurité. Comme ses membres se réunissaient aux mois, les correctifs tardaient à être appliqués. Maintenant, les problèmes sont résolus sur-le-champ par les employés, en collaboration avec les facilitateurs. C'est très motivant : le programme les responsabilise et les rend fiers!

suite à la page 16 ►

Une deuxième stratégie de gestion favorisant la participation des employés que nous avons mise en place est notre programme de déclaration des « oufs ». Les « oufs » constituent des situations à risque. Par tranche de cinq travailleurs, chaque service doit déclarer au moins un « ouf » par mois. Cette nouvelle pratique nous a été suggérée par un employé qui avait profité des bienfaits de ce système dans une autre entreprise. Les « oufs » sont bien sûr pris en charge jusqu'à leur correctif. Ce sont les facilitateurs qui voient au bon fonctionnement de ce programme. L'employé déclare un « ouf » au facilitateur et celui-ci le communique au chef d'équipe et au superviseur. Par la suite, le facilitateur s'assure qu'un correctif sera trouvé et implanté. Finalement, c'est lors des rencontres de santé et sécurité que les travailleurs sont invités à expliquer leurs « oufs » à leur équipe de travail. Le programme permet de résoudre les problèmes plus rapidement qu'avant, et ce, par les travailleurs et les facilitateurs.

F. B. – Les employés participent-ils aux rencontres SST ou ne font-ils qu'y assister?

M. G. – Il y a trois ans, les employés nous ont demandé d'améliorer les communications en SST. Ils voulaient connaître nos objectifs, voir l'évolution de nos projets et proposer des améliorations. L'information se trouvait sur les tableaux d'affichage, mais ne faisait pas l'objet de discussions. Nous avons alors commencé à organiser des rencontres pour les employés de chaque service, chaque jour, au début du quart de travail. Nous avons d'ailleurs aménagé un espace prévu à cet usage dans chaque service avec des tableaux indicateurs. Ces rencontres éclairèrent de cinq à dix minutes. Les premiers sujets abordés concernent la santé et la sécurité du travail. Nous y parlons aussi de productivité et de qualité.

Notre coordonnatrice SST, Vicky, prépare le thème de la semaine à partir des « oufs » déclarés par les employés. Auparavant, les superviseurs animaient les rencontres hebdomadaires. Mais afin de responsabiliser les employés et dans le but d'accorder une plus grande place à leurs commentaires, ce sont maintenant les chefs d'équipe qui présentent les sujets en santé-sécurité. Puisque les employés nous font part de leurs commentaires, de leurs suggestions et de leurs questions, nous devons être bien préparés. J'aime beaucoup cette façon de faire. C'est un défi stimulant! Le fait de donner la parole aux employés contribue à améliorer la sécurité dans l'entreprise.

« NOS EFFORTS ONT MENÉ AU SUCCÈS QUE NOUS CONNAISSONS AUJOURD'HUI : LES TRAVAILLEURS S'ENGAGENT À FOND DANS LA PRÉVENTION. »

F. B. – Est-ce que la gestion participative de la santé-sécurité a exigé une adaptation de la part de l'équipe de gestionnaires?

M. G. – Depuis que nous faisons participer nos travailleurs, les problèmes se résolvent beaucoup plus rapidement. Par le passé, lorsque la responsabilité n'était assumée que par les superviseurs, cela prenait plus de temps avant que nous apportions les correctifs. Ce n'est

pas que nous ne voulions pas les apporter, mais nous disions trop souvent : « Oui, oui, quand on va avoir le temps, on va le faire! » L'erreur, c'est qu'en production, nous n'avons pas toujours le temps. Nous nous sommes donné l'objectif de faire participer davantage les employés, afin de prioriser la santé-sécurité. Il a donc fallu que nous trouvions une solution. Nous, les membres de l'équipe de gestionnaires, nous sommes alors réunis et, avec un esprit d'ouverture, nous avons étudié nos horaires de production en cherchant des plages de disponibilité pour que nos travailleurs puissent collaborer aux programmes SST. Nous avons su le faire. Nos efforts ont mené au succès que nous connaissons aujourd'hui : les travailleurs s'engagent à fond dans la prévention.

Aussi, grâce à une réunion que nous tenons tous les jours avec l'ensemble des gestionnaires de chaque service (directeur, superviseurs, chefs d'équipe, coordonnatrice SST), nous assurons un excellent soutien à nos travailleurs impliqués en santé-sécurité. Cette réunion dynamique est de courte durée. Elle se fait d'ailleurs debout. Elle est animée par les chefs d'équipe de chaque service à tour de rôle. Bien sûr, nous commençons la réunion par les sujets qui touchent la santé-sécurité. Nous abordons les mêmes sujets, vus plus tôt dans la journée par les employés au cours de leurs rencontres éclair. Nous discutons surtout des « oufs » de chaque service et des suivis à entreprendre. Si un soutien particulier est nécessaire pour corriger une situation, nous prenons la décision à ce moment-là et nous allons le donner. Ce niveau décisionnel est requis dans un contexte de gestion participative de la santé-sécurité. Car, n'ayant pas tous les pouvoirs, les employés ont besoin de notre appui pour faire aboutir certains projets.

F. B. – À quel point les travailleurs sont-ils engagés dans la prévention et dans la sécurité?

M. G. – Depuis que nous avons mis l'accent sur la participation, nous avons observé une grande différence concernant l'engagement des travailleurs en SST. Quand nous impliquons les employés, quand nous les écoutons, quand nous libérons du temps afin qu'ils puissent travailler sur les projets et quand ils solutionnent des problèmes en améliorant leur sécurité et celle de leurs collègues, nous avons fait d'eux des gens fiers qui sentent que ce qu'ils font pour l'organisation est important. Ces mêmes personnes font part de ce qu'elles vivent aux autres. Leur fierté contribue à promouvoir la gestion participative et donne le goût à tous de collaborer à la SST. Les travailleurs sont engagés au point de vouloir en engager d'autres. C'est, à mon avis, le signe d'un haut niveau d'engagement!

LES AVANTAGES DE LA GESTION PARTICIPATIVE CORROBORÉS PAR UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Après avoir réalisé l'entrevue avec M. Martin Gariépy, j'ai voulu en savoir plus sur la gestion participative. Une revue de la littérature scientifique québécoise sur le sujet m'a conduit vers la thèse de maîtrise en administration des affaires d'Anne-Marie Gervais, rédigée en 2008 et déposée à l'Université du Québec à Montréal¹. Les sources utilisées pour son étude proviennent de Statistique Canada et, plus précisément, de l'enquête sur les milieux de travail et les employés. Les échantillons cumulés par questionnaires comptaient 6565 milieux de travail et 20 836 employés.

1. GERVAIS, Anne-Marie. *Les entreprises canadiennes optant pour la gestion stratégique des ressources humaines font-elles davantage appel à la gestion participative?*, mémoire de maîtrise en administration des affaires, Montréal, Université du Québec à Montréal, 2008, 220 p.

M^{me} Gervais définit la gestion participative comme un processus permettant aux employés d'exercer une influence sur leur travail et les conditions qui s'y rattachent. La définition correspond au style de gestion instauré par l'équipe de Bain Magique. L'auteure indique que la participation peut être directe ou indirecte. Dans la participation directe, chaque employé est invité par son employeur à proposer des changements ou des améliorations dans l'entreprise. Bain Magique a recours à ce type de participation avec son programme des « oufs » et ses rencontres éclair. Dans la participation indirecte, les travailleurs sont représentés par des pairs, membres de comités de travail, et ce sont les représentants qui peuvent proposer des idées d'amélioration. L'entreprise de Saint-Eustache utilise également la participation indirecte grâce à son programme de facilitateurs et à son comité de santé et sécurité.

connaissances et l'engagement. Sur le plan organisationnel, la gestion participative a un effet positif sur le climat, la culture, l'identité, l'image ainsi que la productivité, la qualité et la sécurité. Elle serait aussi efficace pour faire accepter les changements. Voilà des avantages qui s'apparentent à ceux que M. Gariépy décrivait et, surtout, qui peuvent être mis de l'avant dans un contexte d'évolution vers une culture positive de la SST.

En terminant, il est important de mentionner que la gestion participative ne sous-entend pas l'abandon de son pouvoir décisionnel comme employeur. Les travailleurs doivent en être conscients, c'est pourquoi il faut les en informer dans une démarche de mise en place de la gestion participative. Ils doivent savoir que leurs opinions seront prises en compte, mais c'est à l'équipe de gestion de faire les choix finaux.

Cela dit, le succès de la participation des employés est tributaire du type de gestion et de supervision dans une entreprise. Évidemment, l'ouverture, l'écoute, la communication, la congruence et la reconnaissance sont essentielles à la gestion participative. Ce sont des notions que j'avais abordées dans la formation *Superviseur et coach en SST*, donnée aux gestionnaires de premier niveau de Bain Magique.

SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL, LA GESTION PARTICIPATIVE A UN EFFET POSITIF SUR LE CLIMAT, LA CULTURE, L'IDENTITÉ, L'IMAGE AINSI QUE LA PRODUCTIVITÉ, LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ. ELLE SERAIT AUSSI EFFICACE POUR FAIRE ACCEPTER LES CHANGEMENTS.

Selon M^{me} Gervais, la gestion participative constitue un mode de gestion qui exerce une influence positive sur le rendement des employés et la performance organisationnelle. En plus d'accorder aux employés le pouvoir d'influencer les activités de production de l'organisation, elle améliore la motivation des individus à apporter une contribution à leur organisation. Sur le plan individuel, la participation des employés favorise la satisfaction, le développement et l'acquisition de compétences, l'implication, l'autonomie, l'effort au travail, le transfert de



Dans l'ordre habituel : M^{me} Vicky Gaétan, coordonnatrice SST, M. Sylvain Forget, membre facilitateur SST, M. Martin Gariépy, superviseur de production, et M^{me} Edith Lebel, chef d'équipe production