



convergence

← revue de gestion de la santé-sécurité →



Profession : coordonnateur SST

- À la recherche de la *bête* pour l'apprivoiser !
- Se poser les bonnes questions !
- Engagement, vision, écoute...

vol. 29, n° 2
août 2013

FAIRE CIRCULER
ET COCHER

- Direction
- Ressources humaines
- Services de santé
- Production
- Comité SST
- Comptabilité
- Autres

N° de convention 40063479
de la Poste-publications



CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC



CENTRE PATRONAL DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU QUÉBEC

LE CENTRE PATRONAL, AU SERVICE DES ENTREPRISES !

Le Centre patronal de santé et sécurité du travail est un organisme à but non lucratif regroupant une centaine d'associations d'employeurs du Québec. Par le biais de leur adhésion au Centre, ces associations permettent, à leurs entreprises membres, de tirer profit de ressources et de services que l'on dit « exceptionnels », qui les aident à améliorer leur gestion de la SST. Parmi les avantages offerts aux entreprises membres, notons l'abonnement, tout à fait gratuitement, à la revue *Convergence*.

Pour obtenir des renseignements sur les services offerts et la liste des associations membres, consultez le www.centrepatronalsst.qc.ca

MISSION – Aider les entreprises à assumer le *leadership* de la gestion de la santé et de la sécurité du travail en leur offrant des services de formation et d'information dans ce domaine.

> convergence

La revue *Convergence* est publiée à l'intention des entreprises membres des associations regroupées au Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec.

PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE **Denise Turenne**

DIRECTRICE DES COMMUNICATIONS **Diane Rochon**

RÉDACTION

La revue *Convergence* est rédigée par des conseillers du Centre patronal. Ont collaboré à ce numéro : **Thérèse Bergeron, François Boucher, Josette Boulé, André Cardinal, Francine Gauvin, Isabelle Lessard, Sylvie Mallette, Maryline Rosan**

RÉVISION ET COORDINATION **Thérèse Bergeron**

ILLUSTRATIONS **Jacques Goldstyn**

CONCEPTION GRAPHIQUE **Folio et Garetti**

IMPRESSION **Impression BT**

Ce numéro a été tiré à 25 800 exemplaires.

DÉPÔT LÉGAL

**Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISSN 0829-1314**

La liste de tous les thèmes développés dans *Convergence* depuis 1995 se trouve sur le site Internet du Centre patronal : www.centrepatronalsst.qc.ca
En plus, s'y trouve le contenu de plusieurs numéros antérieurs aux douze derniers mois.



Convention de la Poste-publications
n° 40063479.

Retourner toute correspondance
ne pouvant être livrée au Canada au :
CENTRE PATRONAL DE SST
500, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6

SOMMAIRE

vol. 29, n° 2 — aout 2013

PROFESSION : COORDONNATEUR SST

MOT DE LA RÉDACTION

De nombreux défis...

> 3

À la recherche de la *bête* pour mieux l'appivoiser !

> 4

Des mesures de prévention concrètes à partir d'un plan d'action

> 6

Des coordonnateurs dont l'engagement stimule !

> 8

Pour identifier les besoins de formation : se poser les bonnes questions !

> 10

Engagement, vision, écoute et travail d'équipe...

> 13

Pourriez-vous conduire en ne regardant que vos miroirs ?

> 16

INFORMATION JURIDIQUE

Un coordonnateur « mal chaussé », est-ce possible ?

> 18





DE NOMBREUX DÉFIS...

MOT DE LA RÉDACTION

➤ Les rôles d'un coordonnateur en SST comme porteur de dossier peuvent être très variés. Agent de changement, il peut être appelé à aider, à analyser, à animer, à agir comme *coach*, à conseiller, à former et à jouer un rôle de soutien. Il doit être capable de bien saisir une situation, d'intervenir à partir de stratégies, de méthodes et d'outils, d'effectuer les bons choix et d'établir des relations productives et constructives.

En outre, il connaît la culture de l'entreprise et est fidèle à l'organisation. Visionnaire, il sait envisager l'avenir à partir d'une description globale, puis spécifique des besoins et de ce qui requiert un changement. Aussi, il aide à établir les priorités et suggère des stratégies, puis contribue à l'élaboration du plan d'action. Polyvalent, il a développé une expertise, au fil des ans, et sait identifier les enjeux SST. Il comprend la conjoncture externe de l'entreprise, soit les opportunités et les menaces qui la guettent en termes politique, économique, social, technologique et légal. Et il sait porter un regard critique sur la conjoncture interne de celle-ci, en identifiant ses forces et ses faiblesses. Il connaît également les limites de ses interventions et est en mesure de bien définir les rôles et les responsabilités de chacun. Il s'occupe des livrables tangibles que constituent les rapports, la réalisation d'une activité et la production

d'outils, de formulaires et de procédures, ainsi que des livrables intangibles. Ces derniers lui permettent de contribuer à changer les mentalités, à sensibiliser et à définir des critères de réussite.

Un coordonnateur en SST doit donc posséder plus d'une corde à son arc. Ce *Convergence* l'aidera sûrement. On y trouve des articles sur la gestion des risques, le rôle du coordonnateur dans la mise en œuvre d'un plan d'action, ce que devrait être son engagement en santé-sécurité, comment voir à l'identification des besoins et au transfert des connaissances, l'importance de se fixer de bons objectifs dès le départ. Ni l'employeur ni les gestionnaires, ou les travailleurs, ne sont à l'abri d'une amende, la rubrique juridique vous informe à ce sujet. Aussi, un témoignage fort éloquent révèle une reconnaissance en SST de grande valeur. À cela s'ajoute un texte sur les caractéristiques d'un bon indicateur de la performance en santé-sécurité.

Mais pourquoi s'évaluer ? Pour démontrer notre sérieux en matière d'amélioration continue, voir le chemin parcouru, justifier d'autres projets. Que doit-on évaluer ? Entre autres, l'atteinte des objectifs et des résultats, l'appropriation de ceux-ci par le milieu, les critères de succès, soit les effets de ses interventions, leur utilité, leur pertinence et leur rentabilité.

Être un bon coordonnateur en SST commande du savoir-faire, soit être capable d'intégrer les activités SST aux activités quotidiennes de l'entreprise, d'identifier les dangers, d'évaluer le niveau d'un risque, de communiquer avec tous, de gérer des projets, de résoudre des problèmes, d'écouter, de poser des questions, d'interpréter les réponses sans juger, puis d'apprécier les bons coups. En ce qui a trait au savoir-être requis, il faut être franc, patient, respectueux, transparent, enthousiaste, ne rien considérer comme acquis et ne pas baisser les bras devant les difficultés. Un coordonnateur peut amener les gens à grandir ainsi que l'organisme. À qui sait attendre, les efforts déployés finissent toujours par être fructueux !

Bonne lecture !

À LA RECHERCHE DE LA BÊTE POUR MIEUX L'APPRIVOISER !



PAR Sylvie Mallette

En tant que gestionnaire en SST, vous avez tout intérêt à construire de solides assises et à disposer d'arguments gagnants pour convaincre la direction d'investir en SST. Pour y arriver, vous devez bien connaître votre entreprise, en identifiant les dangers et en évaluant le niveau de risque que représente chaque situation dangereuse. Mais pour favoriser, à tous les niveaux hiérarchiques, le développement d'une culture de prévention, la démarche de gestion des risques ne doit plus être l'apanage des seuls « experts en SST », elle doit solliciter l'ensemble du personnel.

LA GESTION DU RISQUE

Il est surprenant de constater que, dans plusieurs entreprises, on accepte tacitement certains dangers (*c'est pas grave, ça fait partie de mon job ! On a toujours fait ça comme ça !*) ou, pire encore, qu'il y a des situations qui ne sont même plus perçues comme dangereuses parce qu'elles sont devenues trop routinières ! C'est ici que vous devez, comme gestionnaire en SST, intervenir afin de sensibiliser et de former les superviseurs, les membres du comité de santé et de sécurité et les employés, pour mieux identifier les dangers, de manière à soutenir leur intérêt et à favoriser des résultats probants.

Le fait d'augmenter le nombre de personnes dans la démarche aura des effets bénéfiques, car vous ne pouvez pas faire ce travail colossal seul, surtout s'il s'agit d'une usine de grande taille, avec des procédés très diversifiés, ou encore de multiples sites. Qui plus est, pour arriver à bâtir une culture de prévention durable, il faut réussir à créer un environnement où les risques ne sont pas tolérés et où chaque personne se sent personnellement responsable de sa propre sécurité et de celle d'autrui. Il ne faut pas négliger la participation des employés à la démarche, car ils sont à même de décrire les différentes caractéristiques du poste qu'ils occupent. Vous aurez donc un rôle de gestionnaire mobilisateur en SST à jouer, dans cette démarche de gestion des risques.

IDENTIFIER LA BÊTE ET DRESSER UN INVENTAIRE

Évidemment, avant de vous lancer dans une telle démarche de gestion du risque, vous avez obtenu l'appui de la haute direction afin que la SST soit une valeur fondamentale, intégrée à tous les niveaux hiérarchiques. Vous devez également posséder une bonne compréhension des facteurs externes de l'entreprise (conjoncture

économique, lois et règlements, projets jugés importants par la CSST...) et des défis auxquels font face les décideurs chez vous.

Par la suite, il s'agira de partir à la recherche de la *bête*, c'est-à-dire des dangers présents dans l'environnement de travail. Mais comment s'y prendre pour s'assurer que l'ensemble des dangers, dans l'entreprise, seront couverts ? Souvent, on procèdera par découpage géographique du site en identifiant les différents types d'agresseurs (chimiques, physiques, biologiques, mécaniques et contraintes ergonomiques). Il faut également être vigilant relativement à toutes les situations susceptibles de survenir, et non pas seulement s'attarder aux dangers qui ont déjà causé des problèmes. Par exemple, n'oubliez pas d'inclure les risques reliés à des failles dans certaines procédures, à des travaux particuliers (arrêt planifié ou *shut down*), aux corps de métiers spéciaux ou générés par des travaux effectués en sous-traitance.

CLASSER LES RISQUES

Après avoir procédé à un inventaire, il faut maintenant évaluer le niveau de risque de chacun de ceux-ci, c'est-à-dire leur donner une cotation afin de les classer et de les traiter par ordre de priorité, car tous les dangers ne sont pas aussi importants les uns que les autres. Et il est impossible de penser contrôler tous les risques à la fois et d'un seul coup.

Il existe de nombreuses méthodes et outils d'analyse du risque. Certains, plus complexes comme HAZOP¹ (*Hazard and Operability Analysis*), AMDEC, *What If* (que se passe-t-il si ?), sont souvent réservés aux circonstances particulièrement graves et aux spécialistes en SST, tels que le gestionnaire en SST. Mais pour les situations quotidiennes, pour faire en sorte que tout le monde puisse par-

1. CENTER FOR CHEMICAL PROCESS SAFETY. *Guidelines for Hazard Evaluation Procedures : Second Edition with Worked Examples*, Wiley-American Institute of Chemical Engineers, New York, 1992.

ticiper à la démarche, vous pouvez choisir une méthode simple.

La méthode la plus simple et la plus répandue est présentée sous forme de matrice à deux paramètres², soit la gravité des dommages, sur un axe, et la probabilité de survenance, sur l'autre (ou fréquence). Ces paramètres sont exprimés sur une échelle qualitative détaillée, dont voici un exemple.

Gravité des dommages

1. Pas de gravité : aucune incapacité de travail
2. Faible : légère blessure, sans incapacité de travail
3. Moyenne : incapacité de travail de moins de trois jours, effet sur la santé réversible
4. Importante : incapacité de travail de plus de trois jours, effet sur la santé réversible mais grave
5. Élevée : incapacité de travail, atteinte à l'intégrité physique de façon permanente
6. Très élevée : menace pour la vie d'une ou de plusieurs personnes, atteinte à la collectivité environnante de l'entreprise

Probabilité de survenance

1. Presque impossible
2. Rare
3. Faible possibilité
4. Possible
5. Pourrait se produire bientôt
6. Se produira incessamment

bilité ou la fréquence). En définissant une méthode d'évaluation commune à tous dans l'entreprise, on évite les estimations individuelles réalisées à l'aide d'un outil bien connu mais peu efficace, le « pifomètre ». D'où l'importance – avant le début de la démarche d'analyse – de bien former les personnes qui procèderont à cet exercice, afin que tous utilisent le même langage.

UN PROBLÈME BIEN IDENTIFIÉ EST À MOITIÉ RÉSOLU

Nous voici rendus à l'étape la plus concrète de la démarche de gestion des risques, soit le contrôle des risques. En effet, à quoi servent l'identification et l'évaluation si rien n'est entrepris pour éliminer ou réduire les risques ? En théorie, et selon l'article 2 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), l'élimination des dangers à la source doit être envisagée mais, concrètement, cela n'est pas toujours faisable. Il faudra donc choisir une solution qui ramènera le risque à un niveau jugé sécuritaire. Aussi, pour chacun des risques prioritaires (ayant reçu la

cote la plus élevée), il faudra examiner attentivement le problème sous tous ses angles, en procédant à une session de remue-méninges avec le superviseur, le chef d'équipe, l'ingénieur, les membres du CSS, l'employé concerné, etc. L'objectif est de répertorier toutes les solutions possibles et d'analyser chacune d'elles, tout en considérant des critères tels que : l'efficacité (est-ce que la solution contrôle techniquement le risque ?); la portée (la solution règle-t-elle plusieurs problèmes ? est-elle susceptible d'introduire de nouveaux risques ?); le coût de la mesure (dispose-t-on d'un budget suffisant pour la mise en œuvre ?); la durabilité (quelle sera la durée de vie de la solution envisagée ?); les délais d'application, etc. Souvent, le choix résultera d'un compromis entre le souhaitable pour chacun et l'admissible pour tous !

CONCLUSION

On aura compris que l'identification des dangers et l'évaluation des risques ne sont pas des activités qui doivent être laissées au hasard. La démarche d'évaluation des risques doit être dynamique et évolutive et, pour y arriver, vous devez vous assurer de la participation et du *leadership* des superviseurs, des membres du CSS et des employés, afin de couvrir tous les dangers et ne rien échapper.

Une fois les cotes de gravité et de probabilité estimées, on classe le risque selon un niveau de pondération en se référant au tableau de repérage des dangers (voir ci-contre). Prenons l'exemple d'un garde manquant sur une scie pour lequel on aurait estimé une cote de gravité de cinq, et une cote de probabilité de quatre. Selon le tableau, la rencontre de ces deux paramètres permet d'obtenir une pondération de 54, soit un risque élevé. Dans une autre entreprise, on aurait pu facilement avoir un autre résultat selon les personnes qui attribuent les cotes ainsi que la globalité des risques à évaluer.

En réalité, vous avez avantage à adapter une démarche propre à votre entreprise, en mettant au point votre échelle de gravité et en définissant précisément dans quels cas les dangers seront bénins, moyens ou graves (même chose pour la proba-

fréquence d'exposition

1. Rare : une fois par année
2. Inhabituelle : une fois par mois
3. Occasionnelle : une fois par semaine
4. Fréquente : une fois par jour
5. Très fréquente : une fois par heure
6. Continue

TABLEAU DE REPÉRAGE DES DANGERS

↑ Probabilité 1 à 6	16	26	36	46	56	66
	15	25	35	45	55	65
	14	24	34	44	54	64
	13	23	33	43	53	63
	12	22	32	42	52	62
	11	21	31	41	51	61

1 à 6 → Gravité

- **Risque élevé** : nécessite une action correctrice rapide, voire immédiate
- **Risque modéré** : acceptable à court terme, vous pouvez tolérer, selon le risque, une période plus ou moins longue d'attente avant d'agir
- **Risque faible** : acceptable à moyen terme

2. PÉRUSSE, M. *L'évaluation des risques en SST : quelques outils pour prendre des décisions éclairées*. Travail et Santé, mars 2004, vol. 20, n° 1, p. 14-17.

DES MESURES DE PRÉVENTION CONCRÈTES À PARTIR D'UN PLAN D'ACTION



PAR Francine Gauvin

De plus en plus d'entreprises ont réglé à la source ou maîtrisé les principaux dangers qui peuvent causer des décès, des accidents ou des maladies. Elles ont mis en place des activités de prévention et des moyens de contrôle, fourni des équipements de protection individuelle (ÉPI), etc. Elles ont conçu et mis en place une structure en SST. Certaines sont rendues dans les détails, le raffinement. Les causes physiques des accidents étant majoritairement contrôlées, elles s'attaquent actuellement à celles reliées au comportement des individus, et à la culture SST de l'entreprise. Par contre, d'autres n'ont pratiquement rien réalisé ou ne font qu'éteindre les feux. Entre ces deux extrêmes, il y a des entreprises qui poursuivent leurs efforts d'amélioration à long terme.

Si, en tant que coordonnateur SST, vous êtes dans une entreprise qui débute en santé-sécurité ou que vous aimeriez vous structurer davantage, le modèle d'élaboration et de mise en œuvre d'un plan de prévention a toute sa place. Voyons les étapes d'élaboration d'un tel plan.

PLANIFIER CE QUE L'ORGANISATION VEUT ET PEUT ATTEINDRE

AGIR SUR LES RISQUES

Tout commence par une analyse de la situation pour que le coordonnateur ait un bon portrait ou bilan de la situation en SST de son entreprise (voir page 4). Il en connaît les forces et les faiblesses, mais il se retrouve vis-à-vis plusieurs problèmes encore à résoudre. Comme il ne sera pas possible de tout régler du jour au lendemain, il devra choisir les problèmes ou les besoins prioritaires, et planifier ce que l'organisation veut et peut atteindre à court, à moyen et à long termes, en fonction des dangers et des risques évalués, et des moyens (organisationnels, humains et techniques) de l'entreprise. Le coordonnateur peut agir à ces trois niveaux.

À court terme et, selon la gravité des problèmes, il s'agit de faire mieux avec ce qui est déjà en place, c'est-à-dire d'obtenir le maximum d'efficacité des mesures existantes, ou de mettre en œuvre des solutions simples de prévention.

Exemples

- Évaluer les dangers et les risques susceptibles d'entraîner des conséquences graves (besoin d'une action immédiate à tout le moins, même si c'est temporaire)
- Déterminer les dangers que vous, vos superviseurs et vos travailleurs jugez les plus urgents
- Se conformer aux exigences légales et réglementaires

À moyen terme, une étude technique, organisationnelle et financière permettra de planifier les actions de prévention à mener dans le temps, en fonction des complexités de mise en œuvre, des moyens en place et autres. Ces actions tiendront compte de :

- ce que vous pourriez faire de plus pour prévenir les accidents et améliorer les conditions d'hygiène et de sécurité chez vous
- du rapport coûts/bénéfices, de l'impact du choix, de la disponibilité des ressources humaines, techniques, matérielles, financières, etc.

À long terme, il s'agira de :

- maintenir la structure de prévention en place
- bonifier les activités de gestion de la prévention
- améliorer ses façons d'agir
- inscrire les nouveautés nécessaires et utiles

Les mesures de prévention et de maîtrise de risques devraient s'effectuer dans l'ordre qui suit.

- Éliminer le danger à la source ou réduire le risque qui se manifeste
- Maîtriser les dangers et les risques par des mesures techniques entre

la source du danger et les personnes

- Réduire, au minimum, les dangers et les risques en passant par la personne

Exemples de mesures à prendre

A) À la source

- Choix ou amélioration des matériaux, des matières premières, des machines (ex. : substitution de produits comme : remplacer la silice par de l'olivine pour le décapage au jet d'abrasif)
- Conception adéquate ou modification du procédé ou du poste de travail
- Entretien préventif (machines, véhicules, installations, outils, etc.)
- Tenue des lieux (propreté, ordre, etc.)

B) Entre la source du danger et les personnes

- Protecteurs collectifs (garde-corps, écrans, voyants lumineux, etc.)
- Protection individuelle (protection de la tête, des yeux, de la peau, des mains et des pieds, respiratoire, etc.)

C) Sur la personne

- Comportement requis (règlements généraux, spécifiques)
- Procédures spéciales ou sécuritaires, révision des méthodes de travail
- Engagement par la participation active des travailleurs et supervision des projets de sécurité
- Formation, information (générale, spécifique, continue, etc.)
- Communication, sensibilisation (objectifs à transmettre, résultats, bons coups en SST)
- Réunions de sécurité
- Diverses formes d'incitation (rétroaction, reconnaissance, motivation)
- Conditionnement physique, etc.

Votre programme devrait également prévoir des mesures de prévention pour les changements significatifs dans l'organisation, comme l'introduction d'un nouveau procédé ou d'un nouvel équipement. Il devrait aussi inclure des lignes directrices sur les éléments suivants : les urgences,

l'acquisition de biens ou de services sécuritaires, la sous-traitance, etc.

Lorsque le choix des actions à réaliser pour l'année en cours sera déterminé, il faudra désigner des responsables ainsi que fixer les échéances.

laborateurs motivés, intéressés et convaincus, relativement à la santé et sécurité, parmi les cadres et les employés. Ensuite, pour sa concrétisation, allez chercher progressivement la participation d'autres travailleurs.

DES COLLABORATEURS MOTIVÉS, INTÉRESSÉS ET CONVAINCUS

cela, il faut également élaborer et mettre en œuvre un plan de communication pour vos actions en SST.

EXEMPLE D'UN PLAN D'ACTION

OBJECTIFS DE PRÉVENTION	ACTIONS POUR L'ANNÉE EN COURS	ÉTAPES DE RÉALISATION	PERSONNES RESPONSABLES
Empêcher l'accès aux pièces en mouvement en sécurisant toutes les machines	Installer un dispositif de sécurité permanent sur la scie n° 5	<ul style="list-style-type: none"> Établir un plan Concevoir un gabarit Fabriquer le dispositif Essai pilote Informé et former les travailleurs 	Travail de collaboration entre : <ul style="list-style-type: none"> ingénieur mécanicien coordonnateur SST superviseur CSS
Se doter de méthodes et de techniques de travail sécuritaires	Effectuer une analyse sécuritaire de la tâche X	<ul style="list-style-type: none"> Détailler les différentes étapes de la tâche Identifier l'étape qui comporte des risques Déterminer une façon plus sécuritaire et productive d'exécuter la tâche Élaborer et transmettre la procédure Former les employés Effectuer un suivi 	Travail de collaboration entre : <ul style="list-style-type: none"> coordonnateur SST CSS superviseur ingénieur
Protéger les employés des dangers qui ne peuvent être éliminés à la source ni contrôlés	Former et informer les employés sur le port des bouchons au département X	<ul style="list-style-type: none"> Expliquer les rudiments d'une bonne utilisation Assurer un suivi et un contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> coordonnateur SST superviseur CSS

Il faut aussi prévoir, dans votre plan d'action, la mise en place de moyens de suivi et de contrôle pour vous assurer de la permanence des correctifs, et savoir comment agir lors de la survenance de nouveaux risques, de dérogations, etc. Contrôler, c'est empêcher que le danger ne revienne ! Voici quelques moyens de suivi et de contrôle : l'inspection périodique pour s'assurer que les risques sont maîtrisés à la scie n° 5; l'observation de la tâche X pour voir si les étapes sécuritaires ont été respectées et si les bouchons sont portés.

EN CONCLUSION

C'est au coordonnateur SST (ou à tout autre acteur responsable de la prévention) que revient le soin de s'assurer du bon déroulement de ce processus. Il a reçu une bonne formation de base pour exercer la fonction prévention. Il constitue un atout important pour l'organisation. Mais il ne peut tout réaliser seul, d'où l'importance de vérifier si le rôle de chacun, dans le domaine de la SST, a été précisé, en plus de chercher des moyens pour mieux travailler ensemble. L'enjeu central de la prévention est de faire converger les points de vue, afin de déboucher sur des accords fructueux quant à l'évaluation des risques et aux propositions d'actions.

LA COLLABORATION DE TOUS À LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES LÉSIONS

L'élaboration du plan d'action ne se réalise pas en vase clos. Préférentiellement, une équipe de travail s'y attèle. La constitution de ce groupe doit représenter la structure organisationnelle. Choisissez des col-

laborateurs motivés, intéressés et convaincus, relativement à la santé et sécurité, parmi les cadres et les employés. Ensuite, pour sa concrétisation, allez chercher progressivement la participation d'autres travailleurs.

DES COORDONNATEURS DONT L'ENGAGEMENT STIMULE !



PAR **François Boucher**

En SST, quand on pense à la notion d'engagement, nous viennent automatiquement en tête les superviseurs et les travailleurs, des acteurs à gagner à la cause si on souhaite un niveau de sécurité maximal. On s'attend de nos superviseurs qu'ils montrent l'exemple, communiquent efficacement, écoutent activement, forment, pratiquent la reconnaissance, etc. Et on s'attend, bien sûr, de nos travailleurs qu'ils respectent les règles SST, mais aussi qu'ils prennent des initiatives, entre autres : qu'ils n'hésitent pas à nous aviser pour toute situation dangereuse, recherchent des idées pour améliorer la sécurité, interviennent auprès des collègues.

Il est indéniable que les superviseurs et les travailleurs doivent s'engager pleinement en SST, mais qu'en est-il du coordonnateur SST ? Celui-là même qui demande l'engagement des superviseurs et des travailleurs. De par la nature de son travail, nul doute que ce dernier est un engagé en SST, mais se pourrait-il qu'il y en ait des « plus engagés » que d'autres ?

Au Centre patronal, nous sommes appelés à rencontrer plusieurs coordonnateurs SST, car ce sont souvent eux qui organisent les formations dans leur entreprise. Qu'ils soient nouveaux dans leurs fonctions ou avec de l'expérience, ces derniers nous démontrent fréquemment à quel point ils sont engagés dans leur travail, voici quelques exemples.

1. CELUI QUI CHERCHE À BIEN COMPRENDRE LA CULTURE DE SON ENTREPRISE

Afin de trouver les bons outils, les bonnes stratégies à implanter, il cherche surtout à connaître les gens et à découvrir comment ces derniers voient la SST. Il veut comprendre la culture de l'entreprise, trouver ce qui parle aux gens. Il désire savoir quelles sont les personnes d'influence, et ce,

autant chez les gestionnaires que chez les travailleurs. Souvent, ce type de coordonnateur nous parle de son entreprise et de ses gens avant la formation et, lors de celle-ci, nous pouvons apprécier la justesse de son analyse.

SE CRÉE DES ALLIÉS PRÉCIEUX

2. CELUI QUI NE SE PREND PAS POUR LE « SEUL-UNIQUE- EXPERT-RESPONSABLE-SST »

C'est une évidence, si un coordonnateur cherche à tout faire seul, il va atteindre un plafond, il risque même de s'épuiser ! De plus, il va déresponsabiliser les superviseurs et les autres acteurs importants. Les employés voyant leur superviseur moins s'impliquer recevront comme message que la SST, ce n'est pas une valeur. Et ils en feront moins. Le coordonnateur qui fait participer les gens du « plancher » dans la conception et l'utilisation des outils de prévention se crée des alliés précieux. Au Centre patronal, chaque fois qu'on visite une entreprise où le coordonnateur fait participer son monde, c'est palpable ! On a beaucoup de pinces à serrer et, très souvent, ce sont des travailleurs. Solliciter les gens au maximum constitue une force du coordonnateur.

3. CELUI QUI OUTILLE ET SOUTIENT BIEN SES GENS

Les outils que ce coordonnateur met en place sont simples et vont droit au but. S'ils sont trop complexes, les principaux interpellés risquent de démontrer de la résistance. Aussi, il soutient ses gens, sa porte est ouverte en tout temps, on ne le dérange jamais. S'il perçoit une difficulté chez un superviseur, il demande à le rencontrer. Dans les moments de surcharge de travail, il accompagne son monde. Toutefois, il porte une attention particulière afin d'éviter de les déresponsabiliser.

CONNAITRE SON MONDE

4. CELUI QUI VEUT CONVAINCRE À TOUT PRIX

Il cherche tous les moyens pour convaincre. Bien sûr, il utilise les statistiques, mais ses arguments ne s'arrêtent pas là. Pour les superviseurs et les dirigeants, il utilise les coûts directs. Les coûts indirects sont aussi abordés car, en s'y attardant, on sursaute inévitablement. Ils peuvent être quatre à six fois plus élevés que les coûts directs. Un coordonnateur rencontré lors d'une formation a qualifié l'argument « coûts » comme « le début de la sagesse ». Il disait que les dirigeants d'entreprise, qui ont grandement besoin d'améliorer leur culture SST, commencent souvent à déployer des efforts en SST pour cette raison. Ils apprécient, par la suite, les impacts reliés à une amélioration de la culture (mobilisation des employés pour les questions de SST, hausse du niveau de sécurité, etc.).

Cependant, le meilleur argument pour convaincre reste le côté humain. Personne n'y est insensible, et ce, à tous les niveaux dans l'entreprise. Au risque de se répéter, pour bien argumenter, il faut connaître son monde, leurs valeurs, etc. Il faut aussi être à l'affût de chaque occasion, endroit, façon où on peut référer au côté humain. Certains coordonnateurs appellent cela faire de la SST pour les vraies raisons.

5. CELUI QUI SAIT S'ENTOURER DES BONNES PERSONNES

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le coordonnateur a besoin d'alliés. Mais ces derniers doivent être les bonnes personnes. Il a besoin de « gardiens des valeurs » comme on les appelle au Centre patronal. Ils peuvent se trouver tant chez les gestion-

naires que chez les employés. Ce sont des personnes qui croient à la SST et qui sont prêtes à tout donner pour que les projets fonctionnent. Le directeur qui commence ses réunions de production par la SST, le superviseur de la maintenance qui s'implique à fond dans le comité SST, le représentant à la prévention qui n'hésite pas à aviser les employés qui dérogent à une règle SST, le travailleur membre du comité SST qui trouve toujours de bonnes idées de correctifs, ce sont tous de bons exemples. Le coordonnateur doit avoir l'œil.

BONIFIER LA CULTURE SST

6. CELUI QUI VEUT FAIRE DE LA SST UN ENJEU INTÉRESSANT

Dans les entreprises où il y a une grande nécessité de bonifier la culture SST, la prévention est rarement l'enjeu le plus intéressant aux yeux des gens. Il revient alors au coordonnateur de la rendre intéressante. Bien sûr, les gens doivent voir un avantage à s'engager en SST. La reconnaissance peut alors être utilisée sous diverses formes (félicitations dans le journal d'entreprise, encouragement verbal et non verbal, journée spéciale SST, etc.). Mais l'implication des personnes demeure le meilleur moyen de rendre intéressante la SST. Tout employé qui participe à un projet SST portant des fruits sera fier et intéressé, par la suite, à un autre projet de prévention. Un coordonnateur qui fait passer la SST de contraignante à intéressante génère un succès remarquable !

7. CELUI QUI MONTRE L'EXEMPLE EN TOUT TEMPS

Le coordonnateur, pour se donner un maximum de crédibilité, doit montrer l'exemple, et ce, de différentes façons. À titre d'exemple, chaque fois que nous donnons une formation en entreprise aux superviseurs et que le coordonnateur y assiste, on

sent une plus-value. Entre autres, les participants peuvent donner leur point de vue au coordonnateur. Ce dernier, bien sûr, connaît déjà le contenu, il est surtout là pour écouter les participants. Il saura mieux les soutenir par la suite. Aussi, il peut apporter des éclaircissements durant la formation. Il montre alors que c'est important pour lui ce que ses gens apprennent en SST.

CONCLUSION

Sans aucun doute, on peut affirmer que la prévention est un enjeu qui rallie beaucoup de gens passionnés et les coordonnateurs en SST sont du nombre. Ils ont tous un objectif commun : réduire les accidents du travail. Un texte comme celui-ci, énumérant les bons coups des coordonnateurs, est un puits sans fond. Bien entendu, cet écrit ne couvre pas toute la question. Surement qu'une caractéristique qui vous est propre, comme coordonnateur, aurait pu bonifier ce texte. Peut-être vous êtes-vous reconnu dans ces lignes ? Peut-être avez-vous été inspiré ? Peu importe, nous vous encourageons à continuer votre beau travail !

POUR IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION : SE POSER LES BONNES QUESTIONS !



PAR Josette Boulé

En tant que coordonnateur SST, il n'est pas rare de devoir intervenir pour accroître les connaissances et les habiletés des membres de l'entreprise, afin que la gestion de la SST soit prise en charge efficacement par les personnes concernées. Toutefois, avant de vous lancer sur Internet – ou le téléphone – en vue de requérir les services d'un formateur, il importe de vous poser quelques questions stratégiques. Je vous en propose donc, en vous suggérant un arbre de décision pour vous assurer que tous les préalables à la formation soient soigneusement comblés.

Pour débiter, regardons ce qui explique qu'une formation est inefficace et comment éviter les pièges trop souvent rencontrés en formation.

LA FORMATION EST INEFFICACE : QUELLES EN SONT LES CAUSES ?

Elles sont nombreuses. La première est, certes, le fait de croire que la formation aura des bienfaits « magiques » et qu'elle règlera tous les problèmes. Or ce n'est pas une recette miracle ! Pour un effet positif cela requiert, entre autres, de procéder à une analyse des besoins rigoureuse et de considérer les connaissances et les habiletés actuelles des participants. De plus, il faut absolument que les notions enseignées soient mises en pratique. Une autre erreur, souvent commise, est d'assumer que les participants intégreront eux-mêmes, dans leur travail, ce qu'ils ont appris en formation, et ce, sans bénéficier d'un quelconque support. Ces erreurs communes sont susceptibles de nuire grandement à la rentabilité de votre investissement en formation.

EN VUE D'UNE BONNE ANALYSE DES BESOINS, QUOI FAIRE DÈS LE DÉPART ?

Avant d'amorcer l'identification des besoins de formation et, dans une optique de développement des com-

pétences, il importe d'abord de considérer les orientations, les projets et les défis de votre entreprise en SST. Pour y parvenir, le coordonnateur SST pourrait consulter :

1. le bilan des lésions professionnelles
2. les audits en SST
3. les dispositions légales (en vigueur ou nouvelles) qui concernent l'entreprise
4. le programme de prévention et les plans d'action établis en SST
5. les personnes/dirigeants/intervenants internes et externes qui œuvrent en SST
6. et toute autre source d'information pertinente

Après compilation et analyse de ces informations, le coordonnateur peut dresser un tableau regroupant, d'un côté, les défis à venir et, de l'autre, les objectifs ou les résultats que l'entreprise souhaite atteindre. Voici quelques exemples de défis pour lesquels la formation pourrait être nécessaire.

COMMENT ÉVALUER LES COMPÉTENCES ACTUELLES DU PERSONNEL POUR ENSUITE DÉTERMINER LES BESOINS DE FORMATION, ET CE, EN TENANT COMPTE DES PROJETS ET DES DÉFIS DE L'ENTREPRISE ?

Voilà une question essentielle qui, dans plusieurs entreprises, reste sans réponse. À l'aide d'un exemple, je vous propose un cheminement à suivre. Imaginons une entreprise qui souhaite, tel qu'il a été mentionné dans le tableau précédent, développer les habiletés et les connaissances de ses superviseurs en gestion de la SST.

Afin d'obtenir une vue d'ensemble des compétences de ses superviseurs sur le sujet, un coordonnateur SST pourrait utiliser les grilles suggérées dans le profil de compétences du Centre patronal de SST¹. Cet outil permet d'évaluer de quelle façon un superviseur, par exemple, rencontre les attentes quant à la prise en charge

ORIENTATIONS DE L'ENTREPRISE, PROJETS ET DÉFIS À VENIR	OBJECTIFS OU RÉSULTATS À ATTEINDRE
Plusieurs superviseurs prennent leur retraite et de nouveaux superviseurs seront recrutés à l'interne et à l'externe.	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le personnel de supervision connaît ses rôles et ses responsabilités en SST. • Développer les habiletés de supervision, de gestion de la SST (enquête et analyse d'accident, inspection, rencontres de mise au point, etc.) et de <i>coaching</i>.
Sécurisation des unités d'entreposage de matières premières.	<ul style="list-style-type: none"> • Travaux complétés avant la fin de l'année financière. • Éliminer les risques de chutes de matières premières et de palettes.
Instauration des pratiques de cadenassage pour les travaux sur les équipements de production.	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les exigences légales à l'égard du processus de cadenassage.
Formation obligatoire pour les nouveaux caristes.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption, par les caristes, des principes de conduite sécuritaire. • Se conformer aux exigences réglementaires.
Implantation d'un programme d'accueil touchant les jeunes travailleurs embauchés pour l'été.	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuer de 30 % le nombre d'accidents chez les jeunes et les nouvelles recrues.

1. Le profil de compétences propose 14 descriptions pour des postes-clés en SST. Il est disponible sur le site Internet du Centre patronal : <http://www.centrepatronalsst.qc.ca>, sous l'onglet Publications.

des activités de prévention dont il a la responsabilité. En comparant ce qui est réalisé avec ce qui devrait l'être, on est à même de dégager les pistes d'amélioration, que ce soit en termes de savoir, de savoir-faire et de savoir-être du superviseur.

Afin de poursuivre avec notre exemple de façon plus spécifique, imaginons que l'entreprise envisage de demander, à ses superviseurs, de procéder, de façon régulière, à des inspections des lieux de travail. L'évaluation de leurs connaissances et de leurs habiletés pourrait nous amener à réaliser que les besoins des superviseurs sont diversifiés. Certains pourraient percevoir l'inspection comme une activité inutile au bon rendement de leur secteur de travail. D'autres pourraient ne pas être très habiles à reconnaître les dangers ou à évaluer le niveau de risque des problématiques identifiées pendant l'inspection, etc. Il est souhaitable d'évaluer leurs connaissances et leurs habiletés mais, attention, l'analyse et la détermination des besoins passent également et, avant tout, par la question qui suit.

À CETTE ÉTAPE-CI, LA FORMATION EST-ELLE L'AVENUE À CONSIDÉRER ?

Pour favoriser le transfert des apprentissages, il existe quelques préalables importants avant de passer à la formation comme telle. En effet, il est essentiel que le coordonnateur SST vérifie s'il est bien rendu à l'étape de tenir celle-ci. Pour s'en assurer, il peut suivre la démarche proposée dans le livre *Fonction formation*² que nous avons adaptée pour le tableau de la page 12.

En répondant aux quatre premières questions de la colonne de gauche, des vérifications sont suggérées.

Question n° 1. *L'orientation de l'entreprise est-elle claire au sujet de l'inspection des lieux de travail ?*

Il arrive, malheureusement, que des entreprises inscrivent des membres de leur personnel à des formations en SST sans avoir obtenu, préalablement, l'appui de la direction, puis validé que l'activité de prévention choisie est bien en lien avec les orientations de l'entreprise.

La direction est-elle effectivement prête à demander, à ses superviseurs, d'effectuer des inspections selon une fréquence régulière ? De quelle façon s'intéressera-t-elle aux problématiques observées ? Exercera-t-elle un suivi pour s'assurer de la rigueur nécessaire à l'efficacité et à la qualité des inspections ? Procèdera-t-elle aux modifications jugées nécessaires lors des inspections ? Des questions qui méritent d'être répondues avant la formation. Le tout en vue d'être précis quant aux attentes de la direction à l'égard de ses superviseurs. De plus, le fait d'avoir obtenu l'appui de celle-ci procurera, au coordonnateur SST, un support essentiel à la réussite de cette activité de prévention dans son milieu. En tant que coordonnateur, il sait que ce support est un incontournable !

Question n° 2. *Une méthode ou une procédure existe-t-elle ?* Question n° 3. *Le partage des responsabilités est-il défini et clair ?*

Si ces points sont définis de même que les outils d'inspection, les attentes à l'égard des superviseurs et le cadre dans lequel les inspections vont se tenir seront déjà beaucoup plus clairs.

Question n° 4. *La procédure est-elle bien utilisée ?*

La procédure est-elle mal utilisée par un superviseur seulement ? Le problème est-il généralisé, vécu par l'ensemble de l'équipe de supervision ? Si plusieurs superviseurs ne sont pas sensibilisés quant à leurs obligations sur le sujet, aux bénéfices qu'ils peuvent retirer des inspections des lieux de travail, ou aux aspects

qu'ils devront vérifier pendant les tournées, eh bien, voilà spécifiquement les points sur lesquels la formation devrait porter ! Si, en plus, ils ne sont pas très habiles à reconnaître les risques présents sur les lieux de travail, on ajoutera ces points au contenu de la formation à transmettre.

EN CONCLUSION

Cette approche, entourant notre exemple, favorise le développement des compétences. En l'adoptant, les investissements en formation seront rentabilisés et les apprentissages auront de bien meilleures chances de se concrétiser par des gestes positifs de la part du personnel de supervision.

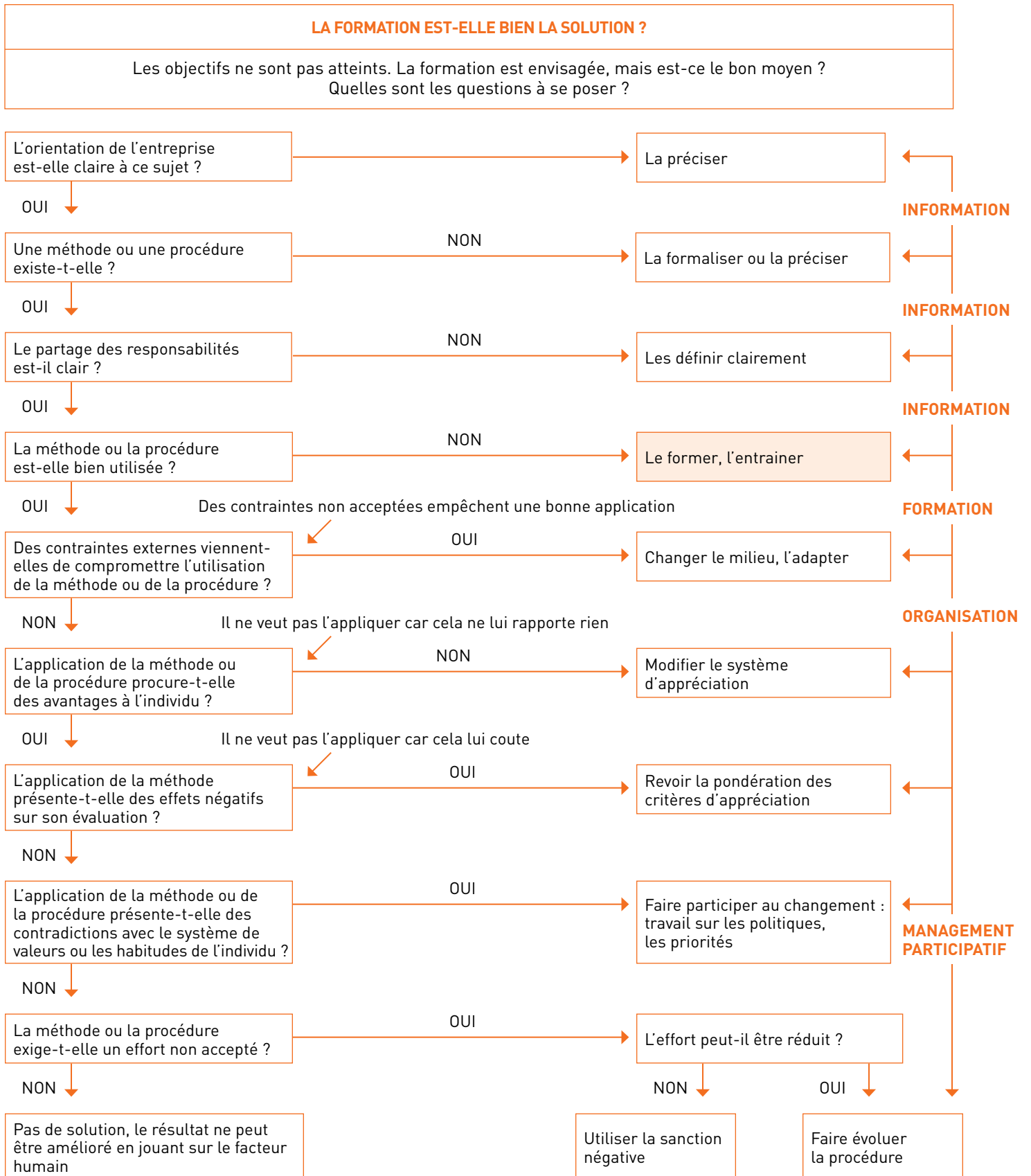
À vous maintenant d'effectuer votre choix entre une : « formation à la pièce », qui équivaut à un mode réactif, ou une démarche de développement des compétences davantage en mode proactif !

La décision finale vous appartient. Laissez-nous le plaisir de vous aider !

2. FAISANDIER, Sylvie et Jacques SOYER. *Fonction formation*, 4^e édition, Paris, Éditions d'Organisation, 2007, 613 p.

POUR IDENTIFIER LES BESOINS DE FORMATION : SE POSER LES BONNES QUESTIONS !

(Reproduction autorisée par l'éditeur²)



ENGAGEMENT, VISION, ÉCOUTE ET TRAVAIL D'ÉQUIPE...



PAR Isabelle Lessard

Le 24 avril 2013, M^{me} Lisette Arel, conseillère en prévention et responsable de la coordination de ce dossier chez Venmar, recevait une reconnaissance d'une grande valeur, soit le *Prix Leader SST*, remis par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Nous l'avons rencontrée pour découvrir comment elle voit son rôle de responsable en SST, dans une grande entreprise, et comment elle exerce son *leadership*.

D'entrée de jeu, la grande passion de M^{me} Arel pour son travail nous frappe. Derrière celle-ci, on découvre les grandes habiletés et qualités qui font d'un responsable SST un *leader* dans son milieu de travail. Chez M^{me} Arel, on retrouve un engagement envers la SST, une vision, l'écoute des gens avec qui elle travaille et un respect du travail d'équipe. De quoi en inspirer plus d'un !

L'ENGAGEMENT

L'engagement envers la santé et la sécurité au travail de M^{me} Arel ne date pas d'hier. C'est beaucoup plus qu'une saveur du mois !

Il y a plusieurs années, lorsqu'elle œuvrait en SST dans une entreprise du secteur des textiles, son engagement en SST a pris une tournure très personnelle. En effet, elle a alors choisi de poursuivre, à temps partiel, les études menant à un certificat en SST à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), tout en menant de

front carrière et obligations familiales (avec deux jeunes enfants). Elle y a mis le temps et les énergies nécessaires pour réussir. Cet investissement lui a permis d'acquérir des connaissances académiques qui ont complété son bagage d'expérience.

C'est en 2004 qu'elle s'est jointe à l'équipe de Venmar. « J'avais le gout, dit-elle, de prendre mon bagage et de construire ailleurs, là où il y avait une ouverture pour le faire. » Sa décision de se joindre à Venmar n'a pas été prise sur un coup de tête. Avant d'accepter le poste qui lui était offert, elle a validé l'engagement de l'entreprise envers la SST. Comme elle le mentionne, « j'ai demandé à rencontrer les gens des relations de travail et un directeur d'usine. La santé et la sécurité, ça ne se fait pas seul et je le sais très bien. » Pour elle, l'ouverture et l'engagement en SST, c'est valable dans les deux sens. « J'ai aussi visité deux des usines. C'était vraiment très propre. Deux des trois usines étaient déjà engagées dans une démarche 5S. » Cette visite l'a rassurée !

UNE FEMME DE RÉSEAU ET D'ACTION

Au niveau structurel, son poste lui permet également beaucoup d'autonomie et de *leadership*. Relevant directement du vice-président des ressources

humaines, elle est en contact étroit avec les centres de décisions. Mais cela ne s'arrête pas là. Étant une femme de réseau et d'action, elle s'est également engagée en œuvrant, à titre bénévole, à deux conseils d'administration d'organismes de SST, soit à l'Association québécoise pour l'hygiène, la santé et la sécurité du travail (AQHSST) et à l'Association sectorielle paritaire Fabrication d'équipements de transport et de machines (ASFETM).

LA VISION

Tout responsable SST se voit confier un mandat à son arrivée dans l'entreprise. Celui de M^{me} Arel était de procéder au diagnostic de la SST et de proposer un plan d'action pour faire cheminer, à leur rythme, les trois usines dans la réduction des accidents du travail.

M^{me} Arel a rapidement remarqué qu'il y avait un certain nombre d'accidents mais, surtout, beaucoup d'incidents qui n'étaient pas rapportés aux gestionnaires. Sa vision eut pour but de se concentrer, au fil des ans, sur ceux-ci. « On contrôlait les accidents, on les gérait bien. Mais je voulais que les gens nous fassent part des incidents. J'ai présenté la pyramide de Bird bien des fois. Toutes les occasions étaient bonnes pour leur dire

... suite à la page 14

QUELQUES MOTS SUR VENMAR

L'on ne saurait décrire le travail actuel de M^{me} Arel sans présenter le milieu dans lequel elle œuvre depuis près de 10 ans.

Venmar est une entreprise spécialisée dans la fabrication et la distribution de produits de ventilation reliés à la qualité de l'air intérieur (hottes de cuisinière, échangeurs d'air), y compris les éléments de récupération d'énergie. Fondée à Drummondville, en 1978, l'entreprise a été acquise par la société Broan LLC, filiale de Nortek, en 1995. Venmar possède trois usines au Québec, toutes à Drummondville. On y compte 325 travailleurs. Deux des trois usines sont syndiquées. La santé et la sécurité font partie de leurs valeurs. Pour l'entreprise :

La santé et la sécurité, au cœur des priorités. Nous procurons à nos employés un environnement de travail sécuritaire dans lequel nous favorisons les meilleures méthodes de travail.

que connaître les incidents, c'était important, que cela alimente pour faire de la prévention. »

Pour nous illustrer l'importance de cette orientation, elle nous explique que l'entreprise travaille avec de l'acier et de l'aluminium. En manipulant des pièces, les employés se coupaient souvent... sans le déclarer. Constatant cela, elle a rencontré la direction pour leur dire qu'elle pouvait venir à bout des accidents connus, mais pas des événements non documentés. Elle avait, dans son colimateur, les coupures et les lacérations pas toujours rapportées. Pour elle, chaque cas constituait un risque qui pouvait éventuellement entraîner des conséquences graves.

De concert avec les membres du comité de santé et de sécurité (CSS), elle a effectué du réseautage avec une entreprise ayant un risque similaire et dont les employés travaillaient avec des gants anticoupures. Le défi, chez Venmar, était d'identifier un gant permettant un travail nécessitant une fine dextérité. « J'ai alors convaincu la direction, poursuit-elle, d'investir dans des gants de qualité, même si ces accidents n'engendraient pas les coûts les plus importants. La première année, nous avons ciblé les postes de travail à risque et nous avons investi 90 000 \$ en gants ! » Son argument de « vente » fut que le nombre élevé d'incidents était précurseur d'un accident plus grave, qui pourrait affecter un employé ayant d'excellentes compétences sur la ligne de production. Elle avait vu juste car, dans la même période, un employé en recherche et développement a eu une lacération à un tendon, ce qui l'a tenu à l'écart du travail durant quelques mois.

Encore aujourd'hui, M^{me} Arel est bien consciente que certains risques latents ne sont pas encore connus.

Visionnaire jusqu'au bout, elle a récemment convaincu la direction de l'entreprise de s'engager dans une démarche d'analyse sécuritaire de la tâche, dans une des usines. Cette démarche sous-tend des investissements importants : le travail d'un comité, composé de trois personnes, qui analyse les postes durant 90 minutes par semaine, et ce, durant un an et, surtout, des améliorations aux postes les plus à risque, le cas échéant. Gageons que cette initiative sera rentable pour l'entreprise !

RESPECTER LE RYTHME ET LES BESOINS DE CHACUN

L'ÉCOUTE ET L'OUVERTURE

Comme responsable en prévention, il faut également beaucoup d'écoute et M^{me} Arel n'en manque pas ! Ayant à travailler dans trois usines différentes, elle est en communication avec des personnes qui peuvent avoir des intérêts, des visions, ou encore, des besoins différents. Il faut alors respecter le rythme et les besoins de chacun. Il faut aussi exercer un *leadership* différent dans chaque usine. En ce sens, elle ne tente pas d'imposer sa vision. « Il faut être maniable dans ses priorités, dit-elle, et répondre à leurs besoins pour les laisser « embarquer » à leur rythme. Il faut les écouter et s'adapter ». Être souple dans ses plans d'action est important. « Je les conseille, je leur fait part des priorités que je trouve importantes mais, par la suite, je dois m'adapter à eux, à leurs besoins, à moins que ce ne soit majeur. » Sa capacité d'écoute est d'ailleurs reconnue par ses supérieurs.

« On nous a créé avec deux oreilles et une bouche et on devrait les utiliser de façon proportionnelle. » Mais on apprend à maîtriser cela avec le temps. « Il y a plusieurs années, je

demandais aux gens de me décrire leurs problèmes en deux phrases. Par la suite, j'arrivais avec des propositions fonctionnelles. Cela solutionnait le problème, mais elles n'étaient pas pleinement utilisées, parce que les gens ne percevaient pas que cela répondait à leurs besoins. » Elle constate qu'en les écoutant plus et en les faisant participer, ils contribuent à la solution. Même si celle-ci n'est pas optimale et qu'elle ne règle le problème qu'à 75 %, les personnes l'adoptent complètement. « C'est la clé du succès, précise M^{me} Arel. Par l'écoute, la personne se sent respectée. » L'écoute, c'est aussi faire un suivi. Elle leur dit que la nouvelle façon d'agir va peut-être les bousculer, puis elle leur demande de la tester avant de la rejeter. Vous l'aurez compris, un autre de ses secrets est d'être persévérante, mais non rigide.

Un autre exemple d'écoute et d'ouverture a permis d'améliorer le travail au sein du CSS chez Venmar. M^{me} Arel nous communique ses stratégies pour éviter la sempiternelle liste d'épicerie. « On a autorisé, dit-elle, les deux membres représentant les travailleurs au sein du CSS à se rencontrer, durant 30 minutes, quelques jours avant une réunion du comité, pour qu'ils voient si les éléments qu'ils veulent apporter relèvent bien de la SST et non des relations de travail ». Aussi, elle les incite à transmettre les problèmes relevant des superviseurs directement à eux, et non au CSS.

LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

Avant d'œuvrer chez Venmar, c'est bien entourée qu'elle a fait ses premières armes en SST, alors qu'elle était à l'emploi d'une entreprise du secteur des textiles. « Je travaillais avec un médecin du travail et une infirmière. On était une belle équipe et j'ai beaucoup appris. On construisait ensemble ! »



M^{me} Lisette Arel

Photo : Pierre-Luc Forest

Bien que seule à porter le chapeau officiel de la prévention chez Venmar, M^{me} Arel travaille continuellement en équipe. Ainsi, elle rencontre une fois par semaine sa collègue responsable de la gestion des lésions professionnelles. Elle s'assure qu'une équipe composée de plusieurs personnes participe aux enquêtes d'accident. Elle coordonne également les cinq comités de santé et sécurité.

Dès le départ, pour s'assurer que le plus de personnes possible participeraient aux efforts de prévention, elle a obtenu un budget pour former les divers acteurs de l'entreprise : du comité SST aux directeurs, en passant par les gestionnaires. « Je crois

que l'humain est intelligent, mentionne-t-elle, donc en le formant et en l'informant, il va participer ». C'est ce qu'elle réalise avec les gestionnaires mais, aussi, avec les travailleurs, en faisant appel à l'aspect humain.

Elle insiste pour dire qu'elle travaille avec les gens et non contre eux. « Avant, poursuit la conseillère en prévention, je tirais seule pour entraîner le groupe, maintenant, c'est eux qui me tirent. Quand on est seul à le faire, c'est essoufflant et ce n'est pas valorisant. Maintenant, ils m'appellent. »

LA THÉORIE DES PETITS PAS

LES DÉFIS

Les défis actuels, en SST, de M^{me} Arel, quels sont-ils ?

L'amélioration de la gestion en SST – Une des trois usines a commencé à implanter l'OHSAS 18001. « Cela se fait tout en douceur, souligne-t-elle, en travaillant avec la directrice qualité. C'est la théorie des petits pas. »

La sécurité machines – Comme Venmar est une entreprise qui innove beaucoup pour ses produits, on y travaille fréquemment sur des équipements qui doivent être modifiés et des machines qui peuvent engendrer de nouveaux risques. Ainsi, bien que toutes les machines aient été sécurisées en 2009 avec son *Plan d'action sécurité des machines*, Venmar peut se retrouver avec de nouveaux problèmes. C'est un défi continu !

La santé psychologique – « Ça cogne à la porte », nous confie M^{me} Arel. Actuellement, cela engendre beaucoup d'absences en assurance salaire. C'est pourquoi elle a commencé à donner une formation aux employés à ce sujet.

LE RESPECT DE L'HUMAIN

LE MOT DE LA FIN

Ces grandes qualités que sont l'engagement, la vision, l'écoute et le travail d'équipe nous interpellent rapidement lorsque l'on parle avec M^{me} Arel. Celles-ci découlent d'une de ses grandes valeurs, soit le respect de l'humain. Bien sûr, elle possède d'autres qualités pour exercer son *leadership*, à titre de responsable de la SST, tout comme vous d'ailleurs ! Elles sont, sans aucun doute, la clé de voute qui permet de soutenir et de maintenir la cohésion dans tout ce que M^{me} Arel construit en SST. C'est grâce à de telles qualités et par un travail soutenu qu'elle a contribué à améliorer la culture chez Venmar. Laissons-lui le mot de la fin : « la santé-sécurité, c'est moi qui suis payée pour en faire, mais c'est tout le monde qui en paie le prix, si on n'en fait pas. »

POURRIEZ-VOUS CONDUIRE EN NE REGARDANT QUE VOS MIROIRS ?



PAR André Cardinal

Le coordonnateur SST a de nombreux rôles. Un de ceux-ci consiste à évaluer les résultats de l'entreprise en SST. Mais est-ce suffisant de mesurer le nombre d'accidents ou de maladies en « ites » ? Existe-t-il d'autres éléments qui pourraient mieux le renseigner sur la performance en SST de son entreprise ? Voici quelques réflexions...

Quand on parle d'évaluation en SST, on pense, d'entrée de jeu, aux indicateurs usuels : fréquence et gravité des accidents. Ces indicateurs mesurent l'évolution de la SST en fonction des résultats obtenus : nombre d'accidents et de jours perdus. Ils donnent le résultat en SST, comme la position d'un pilote sur le podium qui ne renseigne pas vraiment sur le déroulement de la course !

Ces indicateurs (par exemple : la fréquence d'accident) ont l'avantage de ramener une donnée (le nombre d'accidents) à une constante (200 000 heures travaillées), permettant ainsi à l'entreprise de constater l'évolution de sa situation. Ils ont cependant plusieurs limites.

Prenons une entreprise qui enregistre 10 accidents cette année contre 12 l'an dernier, pour un nombre d'heures travaillées équivalent. La fréquence sera améliorée, mais est-ce vraiment relié au fait que le milieu de travail soit plus sécuritaire ? Sans compter que les données doivent être compilées de façon à obtenir le vrai portrait. Entre autres, si on ne comptabilise pas les accidents qui ont tout de suite donné lieu à une assignation temporaire, on peut constater une amélioration de la fréquence, si cette mesure administrative (sans aucun lien avec la performance en SST) gagne en popularité dans votre entreprise. De plus, en présence d'un programme de récompenses, les statistiques pourraient s'améliorer si certains événements (reliés à des

conditions ou à des actions à risque) ne sont pas déclarés, afin de ne pas perdre son boni !

Quant à la facture de la CSST, elle est affectée par trop de données externes à l'entreprise pour s'avérer un indicateur fiable de performance. Les autres statistiques (type de lésion, siège, agent causal, etc.) peuvent être intéressantes si le volume de données permet d'en tirer quelque chose. Mais, au final, on mesure toujours les résultats.

MESURER AUTRE CHOSE !

La plus grosse lacune de ces statistiques est qu'elles ne renseignent pas vraiment sur la qualité de la gestion SST. En quoi nous informent-elles sur les efforts déployés, les actions concrètes réalisées ? À l'instar du pilote qui regarde presque constamment à l'avant et, occasionnellement, dans ses miroirs, peut-être devriez-vous chercher à mesurer des éléments qui indiquent vraiment si votre entreprise se dirige dans la bonne direction en SST¹ ?

Comme pour la course automobile, le résultat obtenu est influencé par plusieurs éléments : les habiletés du pilote, la rapidité lors des arrêts au puits, un choix judicieux de pneus, etc. C'est la même chose en SST, plusieurs éléments ont une influence sur la « santé » de ce dossier.

QUE DEVRAIT-ON ÉVALUER ?

Afin d'atteindre leurs objectifs en SST, les entreprises mettent en place des outils et des activités en fonction des besoins et des priorités établis : une politique en SST, des procédures (enquête d'accident, inspection, gestion des espaces clos, cadenassage, etc.), des règles de sécurité, des rencontres, un comité de santé et sécurité, etc. À terme, ces outils et activités devraient améliorer véritablement la sécurité et se traduire

par une réduction du nombre de lésions professionnelles et de leur gravité. On comprend qu'une entreprise qui investit dans la sécurité des machines, procède à une inspection régulière de ses installations et accompagne les nouveaux employés pour les intégrer adéquatement dans leur nouveau milieu de travail, risque fort de s'améliorer en SST.

SE DONNER DES OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

Mais comment s'assurer que ces actions porteront des fruits ? C'est relativement simple. Pour chaque élément du programme de SST, il faut se donner des objectifs spécifiques à atteindre, recueillir les renseignements pertinents afin de suivre l'évolution de la situation et, au besoin, réagir pour corriger le tir.

LES OBJECTIFS : POINT DE DÉPART DE L'ÉVALUATION

Comme l'équipe de course qui prépare minutieusement chaque épreuve, l'entreprise doit se fixer des objectifs spécifiques en SST. Un objectif devrait comprendre quatre caractéristiques, soit être :

1. concret : c'est-à-dire tangible
2. réaliste : atteignable
3. mesurable : on doit pouvoir y accoler un chiffre
4. défini dans le temps : il doit y avoir une date limite pour l'atteindre

Examinons le cas de l'enquête et analyse d'accident. Quels objectifs devriez-vous vous donner pour vous assurer que cette activité sera fructueuse ? La réponse se trouve plus près que vous ne le croyez ! Elle figure déjà dans votre procédure. En effet, pour bien encadrer les enquêtes et analyses d'accident, vous avez intégré des éléments très concrets qui peuvent être réutilisés :

1. Cette image n'est pas de moi, plusieurs auteurs l'ont déjà utilisée. Merci à tous !

1. les événements devant faire l'objet d'une enquête et analyse
2. le délai accordé pour produire le rapport et apporter les correctifs choisis
3. les critères de qualité du contenu du rapport
4. etc.

Ils peuvent se traduire en objectifs, comme ce qui suit.

À la fin de l'année :

- 100 % des accidents devront faire l'objet d'une enquête et analyse
- 75 % des rapports devront être produits dans le temps alloué
- les rapports devront atteindre une cote moyenne de qualité de 80 %, selon les critères établis
- les correctifs retenus devront, dans 75 % des cas, être implantés dans les délais prescrits

rapidement que prévu ? ou un vilain compétiteur qui fait obstruction ?), afin de corriger la situation pour se rattraper et, éventuellement, gagner.

En complément de l'évaluation des activités elles-mêmes, on peut s'attarder aux gens qui réalisent les projets et les activités en SST. Si on veut que la SST occupe la place qui lui revient, l'entreprise doit aussi intégrer des aspects SST dans l'évaluation du rendement des personnes. Dans le tableau ci-dessous, nous vous suggérons quelques éléments. À vous de les personnaliser, en y ajoutant des indicateurs ou une colonne pour d'autres acteurs, comme la haute direction.

UN TABLEAU DE BORD EN SST

Afin d'en faciliter l'interprétation, les résultats devraient être présentés de

pas, cependant, besoin de connaître le nombre exact de révolutions par minute (RPM), uniquement s'il est dans le vert ou dans le rouge ! Son bolide a un tableau de bord adapté à ses besoins.

En gestion, un tableau de bord regroupe des indicateurs qui fournissent une photo de la situation actuelle, de même que de l'information permettant de constater l'évolution de la situation. Dans le tableau ci-après, on constate que l'objectif concernant le délai d'enquête est respecté depuis le début de l'année mais, en mai, il y a eu un relâchement. Une « enquête » s'impose donc !

CONCLUSION

La SST est suffisamment importante pour que son évolution soit mesurée de façon adéquate. Pour une évaluation complète, plusieurs indicateurs doivent être utilisés. Comme en course automobile, on n'évalue pas ses résultats uniquement à partir du nombre de podium. Les entreprises devraient, au chapitre de la SST, considérer autant les actions réalisées que le nombre de lésions. Chaque entreprise doit bien choisir ses indicateurs, soit ceux qui lui permettront d'obtenir un portrait juste de la situation sans nécessiter de ressources trop importantes.

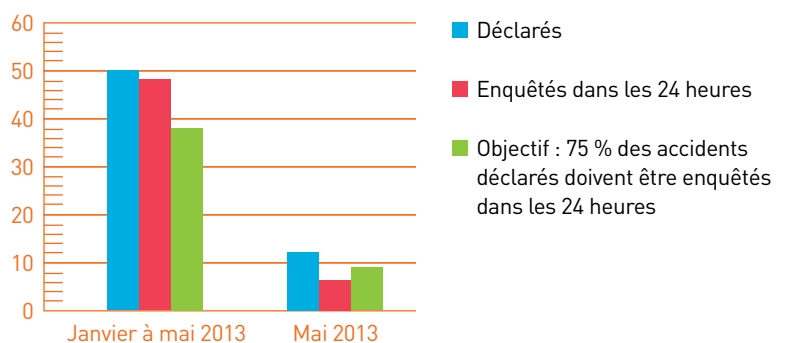
QUELQUES INDICATEURS		
Superviseur	Comité de santé et sécurité	Employés
<ol style="list-style-type: none"> 1. Respect du calendrier d'inspection 2. Nombre de rencontres de sécurité 3. Nombre d'analyses sécuritaires de tâches réalisées 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre de projets effectués 2. Nombre de participations des membres à des activités SST (enquête, inspection, etc.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformité relative à l'utilisation des équipements de protection individuelle 2. Pourcentage des employés ayant participé à une activité en SST (enquête, inspection, etc.)

Pour s'assurer que tout va bien, il faut valider, à intervalles plus ou moins réguliers, si les enquêtes ont effectivement été réalisées, les rapports produits à temps, etc. Évidemment, en cas de problème, il faut réagir. Si des accidents sont rapportés mais que les rapports tardent à être rédigés, les causes devront être identifiées, afin qu'une action soit prise pour remédier à la situation.

Comme lors d'une course automobile, le chronométrateur mesure le temps requis pour compléter chaque tour. S'il constate un ralentissement, l'équipe tente d'en identifier la cause (est-ce les pneus qui se dégradent plus

façon conviviale. En course automobile, le pilote doit être informé de la vitesse de révolution du moteur. Il n'a

NOMBRE D'ACCIDENTS DÉCLARÉS ET DÉLAIS DES ENQUÊTES





UN COORDONNATEUR « MAL CHAUSSÉ », EST-CE POSSIBLE ?

INFORMATION JURIDIQUE

Personne n'est à l'abri d'une amende à la suite d'une infraction en santé et sécurité du travail. Généralement, c'est l'employeur qui est visé¹. Mais, parfois, le superviseur en reçoit une, à la suite du passage de l'inspecteur de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST). Eh oui, mais certes, moins fréquemment, il arrive que la Commission sévise contre un travailleur.

En vertu des lois en SST, l'employeur n'est pas le seul à avoir des obligations en matière de prévention. Tous ses superviseurs, ses autres agents et même les travailleurs sont imputables aux yeux de la loi. Ils peuvent, dans certaines circonstances, être poursuivis en matière pénale ou, dans les cas très graves, accusés en matière criminelle².

Un coordonnateur en SST, avouons-le, ce n'est pas la personne que l'on associe aux termes « amendes », « poursuites », « condamnations ». Or n'est-il pas un des « gardiens des valeurs » d'une organisation en matière de SST ?

Pourtant... personne n'est à l'abri d'une condamnation. Non, personne !



PAR M^e Maryline Rosan

UN PRÉCÉDENT ?

D'entrée de jeu, je précise qu'au moment de la rédaction de cet article, je n'ai pas recensé de décision, publiée au Québec, condamnant un coordonnateur en SST. Mais, dans un jugement relativement récent, soit l'affaire R. v. Della Valle³, la Cour provinciale de la Nouvelle-Écosse a reconnu coupable un coordonnateur en SST et lui a imposé une amende de 1 000 \$. Dans quelles circonstances ce coordonnateur a-t-il été condamné ? Le raisonnement adopté par cette Cour pourrait-il être transposé au Québec, sous l'égide de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) ? Voyons cela.

LES FAITS...

Lors des travaux d'entretien d'un immeuble à logements appartenant à l'employeur, un travailleur a exprimé, à son superviseur, sa crainte quant à la présence d'amiante dans le matériel isolant des plafonds des unités d'habitation.

En présence de M. Della Valle, coordonnateur en SST, le superviseur a alors commandé une analyse. Dès qu'il a reçu le rapport, il en a transmis une copie à M. Della Valle, qui

en a pris connaissance. Celui-ci confirmait la présence d'amiante et suggérait des mesures préventives à prendre pour protéger non seulement les travailleurs mais toutes les personnes présentes, y compris les résidents (méthodes de travail, formation, information).

Dès le lendemain, M. Della Valle en a remis une copie à deux surveillants d'entretien, en prenant bien soin de discuter des mesures préventives recommandées par les experts. Il leur a demandé d'informer les employés concernés et d'implanter lesdites mesures pour prévenir tout risque à la santé des personnes.

IL ASSUME ! DONC, IL NE FAIT AUCUN SUIVI !

Comme première démarche, c'était très bien. M. Della Valle a agi rapidement. Mais, en fonction des lois néo-écossaises, ce coordonnateur, dont la principale fonction consiste à promouvoir la SST, a commis deux erreurs inexcusables. La première, il n'a pas fait mention de ce rapport à son supérieur immédiat, soit le directeur de l'organisation. La deuxième est

une erreur que bien des gestionnaires commettent. Il assume ! Il assume quoi ? Que les mesures préventives suggérées seront mises en place. Et puisqu'il assume, il ne fait aucun suivi pour s'assurer qu'effectivement tel serait le cas. Dit différemment, il a omis d'accomplir son « devoir d'efficacité »⁴.

Ce n'est que six mois plus tard que M. Della Valle a appris que les mesures préventives n'avaient pas été réalisées. Lorsqu'il l'a su, il était trop tard. En fait, un sous-traitant a informé la « CSST » de cette province⁵ qu'un de ses travailleurs avait été exposé à de l'amiante.

L'ACCUSATION

En vertu de l'*Occupational Health and Safety Act* de la Nouvelle-Écosse, M. Della Valle a été accusé de ne pas avoir pris toutes les précautions nécessaires pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs et des autres personnes pouvant être exposés à de l'amiante. La poursuite a soulevé l'article 17 de cette loi, qui stipule les obligations d'un « travailleur » en matière de SST dont, notamment, l'obligation de prendre des mesures raisonnables, dans les circonstances, pour protéger sa propre santé et sa sécurité ainsi que celles des autres personnes qui se trouvent dans un lieu de travail ou à proximité des lieux de travail. On comprendra que l'expression « autres personnes » inclue les collègues, les tiers travailleurs et toutes les autres personnes. Cet article stipule également l'obligation, pour tout employé, de rapporter immédiatement à un superviseur toute situation qu'il croit dangereuse pour la santé et la sécurité. Ce qu'il n'a pas fait !

DES ARGUMENTS NON VALABLES !

Le coordonnateur a plaidé « non coupable ». Durant le procès, il a soulevé plusieurs arguments, dont notamment le fait qu'il n'a pas pour

1. Voir art. 239, LSST, et 22.1, C.c.r.

2. Même si le fardeau de la sécurité repose principalement sur les épaules de l'employeur, les infractions pénales visent « quiconque ». Voir les articles 236 et 237 de la LSST et 2, 22.1 et 217.1 du C.c.r.

3. L'affaire R. v. Della Valle, 2011 NSPC 67.

4. La « diligence raisonnable » se traduit par l'accomplissement de trois types de devoirs : le devoir de prévoyance, le devoir d'efficacité et le devoir d'autorité.

5. En fait, il s'agit de la « Occupational Health & Safety Division of the Department of Environment & Labour » de la Nouvelle-Écosse.

fonction la supervision directe des employés et des sous-traitants; que ses principales fonctions sont de gérer les retours au travail et de mettre à jour le manuel de sécurité de l'organisation; qu'il croyait en toute bonne foi que les surveillants, avec qui il avait discuté, allaient agir; que c'est par hasard qu'il a entendu parler de la présence possible d'amiante.

Tous ces arguments furent rejetés par la Cour. Et M. Della Valle a été condamné à une amende de 1 000 \$.

UN JUGEMENT QUI CLARIFIE LE RÔLE DU COORDONNATEUR

Dans son jugement de 17 pages, la Cour provinciale de la Nouvelle-Écosse ne remet nullement en doute le fait que M. Della Valle n'est pas un cadre supérieur de l'organisation (laissant sous-entendre qu'il n'avait pas un poste décisionnel), ni le fait qu'il n'avait pas la responsabilité de superviser les travaux sur le terrain. Aussi, elle ne remet nullement en doute que ce coordonnateur a bel et bien avisé les deux surveillants des risques et des mesures préventives à implanter.

LE COORDONNATEUR AURAIT DÛ POSER DES ACTIONS POSITIVES

En fait, pour cette Cour, tous ces arguments n'exonèrent nullement les responsabilités légales de ce coordonnateur, dont la principale fonction, au sein de l'organisation, est de promouvoir la SST. Relevant directement d'un cadre supérieur, il a commis une première faute en omettant d'aviser celui-ci. La seconde a été de ne pas s'être assuré que les mesures préventives sur le terrain aient été mises en place de manière efficace, et que toutes les personnes qui se trouvaient sur les lieux de travail ou, à proximité, n'aient pas été

informées des mesures préventives à prendre. L'argument selon lequel l'amiante n'a pas affecté la santé des travailleurs n'a pas été retenu. Du moment où le rapport soulevait un risque, le coordonnateur aurait dû poser des actions positives et effectuer le suivi qui s'imposait.

En conclusion, la Cour a indiqué que M. Della Valle aurait dû, entre autres :

- 1) aviser immédiatement son supérieur du contenu du rapport d'analyse
- 2) faire un suivi et s'assurer, auprès des surveillants, que les mesures préventives avaient été mises en place (accomplir son devoir d'efficacité)
- 3) participer aux réunions mensuelles du comité de santé et sécurité et transmettre l'information quant à la présence d'amiante dans les unités
- 4) procéder à l'implantation d'un système d'évaluation des risques pour les activités nécessitant une manipulation d'amiante.

RÉFLEXIONS ET COMMENTAIRES

Dans ce jugement, la Cour s'est basée sur les obligations du travailleur, prévues à l'article 17 de l'*Occupational Health and Safety Act* de la Nouvelle-Écosse. Quoique moins détaillé que cet article, au Québec, l'article 49 de la LSST prévoit aussi des obligations pour le travailleur. Parmi celles-ci, il doit prendre les mesures nécessaires pour se protéger et ne pas mettre en danger la sécurité des autres personnes [art. 49(2) et 49(3), LSST⁶].

Toutefois, il y a lieu de préciser que, contrairement à la définition du terme « travailleur », prévue dans la LSST, l'*Occupational Health and Safety Act* n'exclut pas les personnes occupant le poste de « représentant de l'employeur » de la définition du mot « travailleur ». Est-ce que cela signifie que les obligations prévues

à l'article 49 ne pourraient pas s'appliquer à un coordonnateur ? À mon avis, cela dépend des circonstances et des faits spécifiques reprochés. À l'instar d'un superviseur si, dans l'exécution d'une tâche reliée à ses fonctions, un coordonnateur pose un geste mettant en danger d'autres personnes, il pourrait recevoir un constat d'infraction⁷.

6. Voir également l'article 49(5), soit l'obligation de « participer à l'identification et à l'élimination des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles sur le lieu de travail », et l'article 49(6), lequel stipule l'obligation du travailleur de collaborer avec le comité de santé et de sécurité, ainsi qu'avec toute personne chargée d'appliquer la loi.

7. Par analogie, voir, à cet effet, le raisonnement adopté par la juge Sylvie Desmeules, J.C.Q., dans l'affaire CSST c. Société en commandite Tafisa et Luc Bédard, 2007 QCCQ 11496.

www.centrepatronalsst.qc.ca



**CENTRE PATRONAL
DE SANTÉ ET SÉCURITÉ DU
TRAVAIL DU QUÉBEC**

500, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6

TÉLÉPHONE : 514 842-8401
TÉLÉCOPIEUR : 514 842-9375