

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. »