

# DES « ÉQUIPES SWAT » POUR CONTRÔLER LES RISQUES !



PAR Dominique Beaudoin

Chez VELAN inc., entreprise spécialisée dans la fabrication de robinetterie industrielle de plus de 1800 employés au Québec et à l'étranger, des équipes en analyse de risques, baptisées « Équipes SWAT », ont vu le jour en 2011. Bien que leurs membres ne soient pas armés jusqu'aux dents et vêtus de noir pour appliquer leurs tactiques d'intervention, « l'ennemi », qu'ils doivent contrôler, peut être aussi menaçant que digne des meilleures séries policières !

Le Centre patronal a eu le privilège d'être témoin de l'efficacité des interventions de ces équipes vis-à-vis les risques reliés à l'utilisation de machines-outils, de produits chimiques ou de charriots élévateurs, pour ne nommer que ceux-là. Voici une entrevue avec leurs principaux instigateurs.



Anciens et nouveaux membres des « Équipes SWAT » à Montréal.

De gauche à droite : Marc Grondines, Denis Dussault, Daniel Morillas, Marie-Andrée Bossé, Madeline Tata, Sophie Muller, Christine Venditto, Steve Falconi, Abderrahmane Hallouly, Luc St-Marseille, Daniel Guilbault, Francis Champigny et Louis Riopel.

## L'INSPIRATION POUR LA CRÉATION DES « ÉQUIPES SWAT »

Lorsque j'ai rencontré Christine Venditto, directrice santé, sécurité et environnement (SSE) chez VELAN, elle m'a fait part de son vif intérêt pour la norme OHSAS 18001 et l'analyse du risque au cœur de la démarche. Déterminée à implanter une telle démarche, Christine a trouvé deux vigoureuses alliées : Marie-Andrée Bossé et Sophie Muller, préventionnistes chez VELAN. À trois, elles ont mis sur pied des « Équipes SWAT » en analyse de risques dans les usines du Québec et des États-Unis ! Curieuse, j'ai demandé à Christine d'où lui est venue l'inspiration ?

Elle m'a répondu : « je suis une super fan de tout ce qui est série policière et intervention tactique. Pour ce projet, je visualisais une équipe composée d'experts concentrés sur des situations à risque pouvant être plus complexes. Je les voyais partir

en mission, déceler des menaces à la SST, prendre des décisions et apporter des changements durables ».

## LES PERSONNES CLÉS POUR ACCOMPLIR LA MISSION

Pour la directrice SSE : « l'analyse de risque est un processus ardu où l'on peut tomber dans des pièges bureaucratiques au lieu de se concentrer sur l'essentiel. Le succès de la mission des « Équipes SWAT » chez VELAN est, sans contredit, le choix des membres qui les composent. »



« Équipe SWAT » de Granby

De gauche à droite : Bernard Nickner, Christine Venditto, Marie-Andrée Bossé et Clément Lévesque. Étaient absents Marc Breton et Mario Lagimanière.

« Chez nous, poursuit-elle, la direction donne le ton en santé et sécurité, tandis que les membres des comités de santé et de sécurité (CSS) en sont les gardiens. Je voulais, à la base, que les deux membres de chaque « Équipe SWAT » fassent partie du CSS de leur usine. La raison est simple : il faut voir le CSS comme le quartier général : les règles du jeu viennent de là et les gros dossiers SST s'y discutent. »

Ainsi, nous désirions bonifier le rôle du représentant à la prévention pour mieux apprécier son rôle dans le processus d'identification des risques. Nous voulions également marier les techniques du *Lean Manufacturing*<sup>1</sup> avec la SST. Il devenait donc naturel d'impliquer le représentant à la prévention, en raison de son expérience terrain et de son œil aiguisé pour les particularités des tâches, ainsi que le responsable d'amélioration continue, pour ses connaissances globales des procédés, des défis reliés à la produc-

tion, et en raison de son expérience dans la résolution de problèmes ».

Pour leur part, les préventionnistes ont agi à titre de *coachs* pour guider les membres des « Équipes SWAT » vers l'autonomie. Christine Venditto, elle, pilote le dossier avec un parcours bien précis en tête, et ce, en s'assurant d'obtenir le support de la haute direction.

## LES ÉTAPES DU PARCOURS DES « ÉQUIPES SWAT »

### A) Formation sur les outils de travail

Dès le départ, le Centre patronal a travaillé avec VELAN pour adapter des formations destinées aux « Équipes SWAT ». Nous avons donné les cours *Identifier et contrôler les risques en milieu de travail* et *Inspection des lieux de travail*. Peu de temps après, Christine, Marie-Andrée et Sophie ont élaboré une grille d'évaluation des risques, des aide-mémoires détaillant les dangers et les risques qui en découlent, ainsi qu'une matrice servant à prioriser les risques identifiés.

### B) S'approprier la méthode d'analyse des risques

Au début du processus, afin de tester leurs connaissances et la méthode apprise, les « Équipes SWAT » ont évalué le même département dans leur usine respective. Elles se sont ensuite rencontrées pour échanger et effectuer les ajustements nécessaires. Par la suite, chaque usine a établi ses priorités et son calendrier annuel. Bien entendu, il était question de commencer par les départements dans lesquels les équipes se sentaient le plus à l'aise pour être motivées à passer à l'action, et maximiser les chances de récolter de petits succès. Ce qui a accéléré le processus et amené un constat : ne pas intervenir dans les mêmes départements en même temps, afin de profiter de l'expérience de l'équipe ayant eu à évaluer des postes de travail similaires ! Les rencontres mensuelles de toutes les équipes ont alors favorisé de telles avancées !

1. Production optimisée : ensemble de méthodes et de techniques de gestion de la production axées sur l'objectif de faire plus avec moins, en éliminant systématiquement toute ressource ou toute activité de production qui n'ajoute pas de valeur au produit ou au service (Office québécois de la langue française).

## EXEMPLE D'INTERVENTION D'UNE « ÉQUIPE SWAT »

Lors de la tournée d'analyse de risques d'un département d'ébavurage<sup>2</sup>, l'équipe avait remarqué qu'un poste de travail était non sécuritaire car, malgré la présence d'une table aspirante, le risque de recevoir des particules dans un œil et d'inhaler des poussières métalliques était toujours présent. Même si le port de la visière étanche était obligatoire dans le département, cette consigne n'était pas toujours respectée, pour des raisons d'inconfort.

GRILLE D'ÉVALUATION DES RISQUES						VELAN
Date : 30-11-2011		Département : Ébavurage (poste « deburr gate »)		Rédacteur(s) : DG, LR, SM		
Usine : 1						
1	2	3	4	5		
Identifier une activité et les dangers et risques associés Voir DÉFINITIONS Voir FICHES	Évaluer la fréquence et la gravité des risques Voir MATRICE (1) Voir COTATION	Inventorier les moyens existants pour contrôler les risques Voir FICHE M	Réévaluer la cotation en tenant compte des moyens de contrôle Voir MATRICE (2) Voir COTATION	Inscrire les moyens de surveillance à mettre en place Voir MATRICE (2)		
ÉVALUATION DU RISQUE « BRUT »						
1. IDENTIFICATION			2. COTATION INITIALE			
<b>ACTIVITÉ</b>	<b>DANGER</b>	<b>RISQUE</b>	<b>Probabilité (P)</b>	<b>Gravité (G)</b>	<b>Hiérarchie (PXG)</b>	
Meulage des pièces	-Outil rotatif pneumatique -Outil à courroie pneumatique	Recevoir des particules dans l'œil, respirer la poussière	5	3	15 Risque élevé	
ÉVALUATION DU RISQUE « MAÎTRISÉ »						
3. MOYENS DE CONTRÔLE		4. NOUVELLE COTATION		5. RECOMMANDATION/ SURVEILLANCE		
ÉLIMINATION : Non	C* HC*	Probabilité (P)	Gravité (G)	Hiérarchie (pxg)	1. Installer un écran protecteur pivotant 2. Généraliser cette action à tous les postes d'ébavurage (voir CSS)	
SUBSTITUTION : Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4	3	12		
MESURES D'INGÉNIERIE : Oui	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
FORMATION/PROCÉDURE : Non	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
EPI : Visière	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>					
	* C = Contrôle / HC = Hors Contrôle					

### Étapes suivies

- Pour une activité, identifier le(s) danger(s), soit un ou des éléments du milieu de travail pouvant provoquer des dommages, ainsi que le(s) risque(s) associé(s) qui correspond à la probabilité que ces effets se produisent.
- Évaluer la fréquence (probabilité) et la gravité des risques afin d'obtenir la cotation initiale.
  - Selon leur table de cotation, la **probabilité** est évaluée de 1 à 5 : 1 = improbable (moins d'une fois par année); 5 = constant (exposition quotidienne). Dans le présent cas, ils ont évalué la probabilité à 5.
  - Selon leur table de cotation, la **gravité** est évaluée de 1 à 5 également :
    - Mineure (1) Aucune incapacité de travail
    - Significative (2) Incapacité de travail sur une courte période + effets sur la santé réversibles
    - Sévère (3) Incapacité de travail sur une longue période + effets sur la santé réversibles mais graves
    - Critique (4) Incapacité de travail sur une longue période ou en permanence + effets sur la santé irréversibles
    - Catastrophique (5) Menace pour la vie d'une ou de plusieurs personnes/atteinte à la collectivité environnementale

Dans notre cas, la gravité a été évaluée à 3.

- Pour obtenir la cote initiale (hiérarchie) : il fallait multiplier 5 par 3 = 15  
Selon leur matrice, le chiffre obtenu est classé par couleur. Dans ce cas, c'était la catégorie B

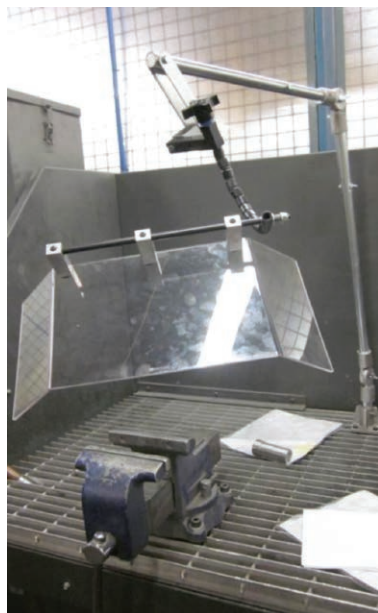
### Hiérarchie du risque

- E** = Risque faible : aucune action requise (cote 1 à 4)
- D** = Risque acceptable : surveillance des moyens de contrôle (cote 5 à 6)
- C** = Risque à surveiller : surveillance des moyens de contrôle par des inspections trimestrielles (cote 10 à 12)
- B** = Risque élevé : plan d'action dans un délai maximal de un an (cote 15 à 20)
- A** = Risque inacceptable : mesure temporaire permettant catégorie B et action maximum un mois (cote 25)

- Inventorier les moyens existants pour contrôler les risques
- Réévaluer la cote en tenant compte des moyens de contrôle  
Dans ce cas-ci, la cote est passée de 15 (B : risque élevé) à 12 (C : risque à surveiller).  
Même si la table aspirante est en contrôle (C), le fait que la visière étanche ne soit pas portée rend le port de cet équipement hors contrôle (HC). Le tout augmente la probabilité des risques.
- Inscrire les moyens de surveillance à mettre en place  
L'équipe a recommandé l'installation d'un écran protecteur pivotant. Elle s'est inspirée de l'écran protecteur « maison » d'Éric Goyette, machiniste. Même si le risque était dans une catégorie où un plan d'action, avec le CSS, n'était pas systématique, comme il y avait plusieurs tables d'ébavurage et que des accidents avaient déjà eu lieu, l'équipe a soumis ce moyen de protection. La recommandation a été acceptée et, quatre mois plus tard, quatre postes étaient munis d'un écran protecteur. Les travailleurs les utilisent en portant des lunettes de sécurité.

2. Opération ayant pour but d'enlever, sur une pièce brute de formage ou d'usinage, l'excès de métal, ou de « bavures ». <http://www.larousse.fr> (février 2013)

Cet exemple met en lumière l'importance de faire participer les travailleurs à l'analyse de risques. « La première chose qui est réalisée quand on va voir un poste de travail, commente Marie-Andrée Bossé, c'est de parler avec le travailleur. On lui demande s'il a observé quelque chose de potentiellement à risque à son poste ». « On se renseigne aussi à savoir s'il a une solution, dit Sophie Muller. On ne veut pas lui imposer quelque chose qui ne sera pas pratique pour lui ».



Écran protecteur installé à quatre postes au département de l'ébavurage.

### C) Le suivi des interventions avec le CSS

Les résultats des grilles et les photos sont, par la suite, intégrés dans un logiciel qui permet d'obtenir un portrait global de la situation. Cela facilite le suivi du CSS pour les risques cotés 15 et plus. Par exemple, lors d'analyses de risque de postes de travail, ceux cotés 25 ont été corrigés en moins d'un mois. Des grilles ont été installées sur un palettier<sup>3</sup>, pour contrôler le risque de chutes de pièces, et une zone de

circulation pour charriots élévateurs a été déplacée, afin de l'éloigner d'un poste de travail et de minimiser les risques de collision.

### QUELQUES OBSTACLES ET LEURS SOLUTIONS

Au départ, le plus grand obstacle pour les membres des « Équipes SWAT » a été de s'entendre sur les cotations, afin de bien identifier les priorités et d'éviter la « liste d'épicerie ».

Ce qui a aidé les équipes à surmonter cet obstacle fut de cumuler les expériences d'analyse de risques et d'échanger sur leurs raisonnements. Ainsi, une confiance s'est installée au sein des équipes, ce qui a favorisé de bonnes communications, de l'entraide et de la créativité.

La préventionniste, Sophie Muller, souligne l'importance du travail d'équipe en matière de cotation. Pour elle : « l'idée de travailler de façon paritaire, c'est de ne pas sombrer dans les deux extrêmes : voir des *risques inacceptables* partout, nécessitant une action immédiate, ou se contenter de les mettre dans les *risques à surveiller*, par des inspections mensuelles. Ainsi, on peut présenter une liste des priorités réalistes à la maintenance. »

Cette façon de procéder a attiré l'attention des directeurs généraux. Ils ont constaté que les « Équipes SWAT » étaient en mesure d'agir rapidement, avec une méthode objective.

### LES RÉSULTATS À LA FIN DU PARCOURS

Christine Venditto, la directrice SSE, nous raconte que, dans les réunions, les directeurs généraux se parlent en langage de... cote ! Ils peuvent se dire, par exemple : « as-tu des 25, toi ? Oui, j'en ai deux à régler... Un autre peut se vanter, à la blague : moi, je n'en ai plus ! » D'ailleurs, après une année de travail, 100 % des 49 risques

cotés 25 et 80 % des 123 risques cotés 20 sont entièrement sous contrôle. VELAN connaît un record avec une baisse de 83 % des jours perdus à la suite d'un accident de travail.

### CONCLUSION

Mettre sur pied des « Équipes SWAT » pour évaluer et contrôler les risques en entreprise demande une vision bien claire du parcours à franchir. Puisqu'il peut être parsemé d'obstacles, il faut s'assurer d'un départ en force des troupes. Bien entendu, des *leaders* pour supporter vos équipes, de bons outils uniformisés pour analyser les risques et un cadre favorisant l'entraide pour l'atteinte des objectifs fixés, s'avèrent des incontournables. De plus, aimer le travail en équipe et élaborer des recommandations en SST sont des *must* ! Cela permet de cumuler les succès et, ainsi, d'augmenter sa crédibilité.

*Le Centre patronal tient à remercier Christine Venditto, Marie-Andrée Bossé et Sophie Muller pour leur remarquable collaboration !*

3. Équipement d'entreposage dont la structure est constituée principalement d'échelles et de lisses, et destinées à recevoir des charges généralement palettisées (Office québécois de la langue française).