



François Boucher
B. Éd.
Conseiller en SST

Pelican International, des gens qui savent naviguer leurs comités SST!

Les lignes qui suivent transposent les propos de Valérie Gauthier, Directrice SST, engagement et communication chez Pelican International. Son témoignage exceptionnel a été livré à la demande du Centre patronal SST pour son événement du 22 septembre 2021 intitulé Comité SST et projet de loi n° 59 : de nouvelles obligations à prévoir.

Pelican International est une entreprise manufacturière québécoise en affaires depuis plus de 50 ans. Deux sites de production sont présents au Québec : une usine de production (et le siège social) à Laval, et une autre, qui vient de fêter ses cinq ans, à Salaberry-de-Valleyfield. Nous avons aussi acquis récemment deux usines de fabrication d'embarcations de sports nautiques situées aux États-Unis, en Caroline du Sud et en Californie. Nous sommes donc en croissance constante, une croissance que nous menons en ayant toujours en tête de protéger la santé, la sécurité et le bien-être de nos 900 employés.

HISTORIQUE DU COMITÉ SST

Dès mon arrivée, en 2013, je suis devenue membre du comité SST. J'ai pu alors constater que le comité fonctionnait dans un style traditionnel, de type « liste d'épicerie ». Les membres patronaux et les travailleurs faisaient part de leurs points durant la rencontre et, par la suite, chacun repartait sans réel engagement. Il arrivait même lors du tour de table que personne n'ait de point à rapporter. Les membres côté travailleurs n'utilisaient cette tribune que pour faire part de doléances, sans proposer des pistes de solutions. Côté employeur, nous avions alors tendance à être sur la défensive face aux doléances et à manquer de motivation pour les rencontres. Cela entraînait des réunions désagréables et les membres ne renouvelaient pas leur mandat après une année. Nous étions loin d'une instance paritaire qui travaille main dans la main pour améliorer la prévention.

Durant la période 2018-2019, un changement important est survenu, et cela a eu un effet bénéfique pour notre comité : pour notre nouveau président, la SST était la priorité. J'ai alors eu à piloter le changement de culture en SST et j'ai senti un réel soutien de sa part. Et il n'y avait pas que la direction qui était prête à changer, le comité aussi. Ce dernier est alors devenu « la » tribune de ce changement positif. La direction assistait aux rencontres, ce qui démontrait son engagement réel. Les échanges durant les rencontres étaient dynamiques et axés sur la résolution de problèmes. Nous en avons profité pour donner

plus de visibilité au comité en optant pour une meilleure communication de ses activités. Nous avons carrément changé nos façons de faire connaître nos membres et avons créé un mur affichant leurs photos afin que les travailleurs sachent vers qui aller pour tout sujet SST. Le résultat : un nombre grandissant d'employés ont cru au potentiel du comité et ont démontré un intérêt à y participer.

LE COMITÉ AUJOURD'HUI

Nous avons présentement deux comités SST, un dans chacune de nos usines. Ils se réunissent chacun 11 fois par année. Certains membres assistent aux rencontres des deux usines afin d'uniformiser les ordres du jour et de faire circuler l'information (nos deux usines ont des pratiques similaires). Finalement, nous préparons un ordre du jour standard pour chaque rencontre. De cette façon, nous évitons de nous éparpiller lors des rencontres et les personnes arrivent préparées et savent à quoi s'attendre.

LE CHOIX DES MEMBRES

Nous demandons aux personnes intéressées à devenir membre du comité de passer par notre programme « Projets impliqués » afin de poser leur candidature. Celui-ci est une forme de reconnaissance salariale créée d'abord pour les employés qui mettent à contribution leurs compétences et leurs talents pour des projets d'amélioration continue et de productivité. En incluant la contribution au comité SST, nous avons démontré toute son importance en la plaçant au même rang que les autres enjeux d'amélioration de l'entreprise. Cette forme de reconnaissance en SST est appréciée parce que les bons coups sont récompensés. Nous demandons aussi aux personnes intéressées d'évoquer les motivations qui les animent à faire partie du comité SST. Finalement, nous demandons que les personnes s'engagent dans le comité pour au moins une année; la continuité au sein du groupe facilite le suivi des projets de modification.

Nous portons une attention particulière à ce que tant les employés des bureaux que ceux des usines

soient représentés lorsque nous choisissons les membres. Aussi, nous incluons des personnes de tous les niveaux de la hiérarchie et de toutes nos unités. Cela nous donne une vue d'ensemble des risques. Il faut noter ici que les membres des services de maintenance sont précieux. Ils nous aiguillent souvent dès les premiers échanges lors de recherches de solutions, et ils sont évidemment fréquemment sollicités pour les correctifs. Comme les employés de l'entreprise sont syndiqués, un de leurs représentants est aussi membre. À noter que nous priorisons la présence d'un membre de l'équipe de direction; les décisions se prennent rapidement grâce à lui.

D'autres personnes ciblées comme membres sont les superviseurs de production; eux aussi aident grandement à ce que les choses se fassent. Finalement, et ce rôle est crucial pour le bon déroulement des réunions, une personne assure l'animation. Cette dernière fait vivre nos règles les plus importantes : l'ouverture, le respect, la collaboration et la liberté d'expression. Vous l'aurez deviné, cela fait potentiellement beaucoup de monde. Nous nous limitons à 10 à 15 membres maximum. Au-delà, les réunions ne sont plus productives et le tour de table devient impossible.

LE DÉROULEMENT D'UNE RENCONTRE

Premier point : les formations pour les membres

À une fréquence bimensuelle, nous commençons nos rencontres par une courte formation d'une quinzaine de minutes sur les rôles et les responsabilités des membres du comité. Les sujets sont variés : enquêtes d'accident, analyses avec la méthode des « cinq pourquoi », rétroactions auprès d'un pair et plans d'action en SST, etc. Ces formations nous permettent d'investir dans notre capital humain, mais surtout, elles rendent nos membres plus à même d'effectuer leur travail autour des éléments de risque et auprès de leurs pairs. Cela est vu comme une marque de reconnaissance de la part de nos membres; ils apprécient aussi les connaissances qu'ils y acquièrent.

Deuxième point : le retour sur les enquêtes et analyses d'accident du dernier mois

Nous révisons chacun de nos événements, surtout les « passés proche » qui auraient pu avoir des conséquences graves et les accidents avec perte de temps. Nous revoyons l'ensemble de l'enquête et discutons des mesures correctives afin de nous assurer qu'aucun détail ne nous ait échappé. Nous nous efforçons d'aller au fond des choses.

Troisième point : la révision du tableau de bord de l'Escouade SST

À chaque rencontre du comité, nous révisons notre tableau conçu à partir de la tournée de plancher de l'Escouade SST. Celle-ci fait partie de notre « Projet impliqués ». Cet outil de prévention a pour but de faire participer les employés à l'identification des risques ainsi qu'à la prise en charge de la SST au quotidien. Les tournées de l'Escouade SST ont grandement contribué à la meilleure répartition des responsabilités en SST entre les différents acteurs de notre entreprise. Autrement dit, grâce à elle, ce ne sont plus seulement les représentants de l'employeur qui sont responsables en SST, mais les employés aussi.

Les membres de l'Escouade SST effectuent deux tournées par semaine dans leurs services respectifs. Ils mettent l'accent sur l'observation des comportements des travailleurs (port des EPI, respect des règles et procédures, etc.). Pour ce faire, ils sont outillés d'une tablette numérique munie d'une application appropriée. S'ils identifient des non-conformités, ils le notent. Une fois leur tournée terminée, les membres de l'Escouade SST font un compte rendu à leur superviseur. Un tableau de bord est conçu, soit le document que nous révisons lors de la réunion du comité. Dans les cas récurrents de non-conformité, le comité prendra des décisions. Irons-nous vers un affichage amélioré, des rencontres de sensibilisation, une formation? Cela dépend des besoins. Il faut retenir que c'est le comité paritaire qui décide de la mesure.

Quatrième point : la révision des bons coups du mois

Notre programme « Les bons coups du mois » est une façon pour nous d'inviter les employés qui ne sont pas membres du comité à soumettre des idées d'amélioration en SST. Un employé a une idée, il la soumet. Si son projet est réalisable, nous lui fournissons les ressources afin qu'il puisse lui-même concrétiser son idée. Lors des rencontres du comité, nous revenons sur ces bons coups et évaluons les idées afin de choisir les projets qui, selon le comité, méritent d'être récompensés. Au comité, nous croyons que les employés sont les mieux placés pour identifier ce que nous appelons les « quick wins » (les idées à succès faciles à implanter), car ce sont eux qui sont tous les jours exposés aux risques sur le plancher dans leur environnement de travail. À noter que les idées proposées nécessitent souvent peu d'investissement.

Cinquième point : l'avancement des projets du plan d'action annuel

Nous avons constaté au fil des ans que certains enjeux de nos plans d'action étaient récurrents d'une réunion à l'autre. Certaines problématiques

sont plus difficiles à corriger (non-respect des méthodes sécuritaires, manutention des charges, cadenas-sage, etc.). Ce sont des éléments pour lesquels nous n'arrivons pas à trouver de solutions en une seule rencontre. Pour ces enjeux, nous déterminons une personne responsable, en l'occurrence, notre coordonnatrice SST. Cette dernière assure l'avancement de ces projets avec les personnes concernées. À chaque rencontre, le comité fait un suivi rigoureux de l'avancement de ces projets plus « exigeants » afin de ne pas les perdre de vue et d'identifier ceux qui requièrent plus d'efforts de la part de ces personnes.

Sixième et dernier point : le tour de table

La durée est importante ici : 45 minutes. Cela correspond à la moitié du temps total de notre réunion. Ce temps est priorisé afin que tous les membres du comité puissent prendre la parole, car nous croyons important que tous s'investissent. Ceux qui s'expriment doivent être préparés.

NOS SUCCÈS

Deux des nombreuses améliorations apportées à notre entreprise grâce au travail de nos comités nous ont permis de poser notre candidature aux Grands Prix de la CNESST (catégorie Innovation – Grandes entreprises). Un premier projet proposé concernait les angles rentrants, à notre usine de Salaberry-de-Valleyfield, et l'autre projet, l'Escouade SST, était pour l'usine de Laval. Les gens de nos comités ont collaboré à l'élaboration des dossiers de candidature, aux partages des victoires et aux différentes rencontres avec les gens de la CNESST. Tout cela a contribué non seulement à faire rayonner Pelican, mais aussi ses comités SST. Et ça, les membres en sont très fiers.

LES CONDITIONS DE SUCCÈS POUR UN COMITÉ FORT ET ENGAGÉ

Il n'est pas facile de rendre un comité SST significatif et attrayant aux yeux de ses membres et des personnes de l'entreprise. Nous avons fait part ici de

nombreuses conditions. Le soutien et la présence de la direction, la volonté des deux parties, l'intérêt des membres pour la SST, la formation pour les membres, les suivis rigoureux des dossiers et la prise d'action en font partie.

Mais encore plus, notre expérience nous indique qu'il est important d'apporter des changements dans la formule lorsque nécessaire. Comme pour tout mécanisme ou tribune, si on ne change jamais la formule, on devient prévisible et on perd l'engagement des individus. Pour cette raison, nous effectuons chaque année un sondage auprès de nos membres afin de faire ressortir ce qui pourrait être amélioré. Aussi, nous sommes conscients de l'importance de la rigueur, mais il ne faut pas oublier que les rencontres doivent demeurer agréables. Les membres doivent passer un bon moment – et cela se nourrit – et il doit y avoir une place pour l'humour.

Nous devons aussi porter une attention particulière à ne pas nous faire prendre dans le piège de la fameuse « liste d'épicerie ». Il est facile de tomber dans ce panneau. Pour ce faire, nous nous imposons un maximum de trois points par membre lors du tour de table. Cela permet d'obtenir des points pertinents ainsi que les pistes de solutions qui vont avec. Autrement, les rencontres seraient interminables (plus de deux heures, par exemple) et improductives pour les personnes dont le travail habituel est d'être constamment dans l'action.

CONCLUSION

Je conclurai en partageant quelques propos de mon collègue Jean-Marc Riopel. Ce dernier est cariste pour notre usine de Laval et est fort d'une expérience de 10 années dans notre comité SST. Il l'a vu grandir. Un comité SST est une entité paritaire et il est important pour moi de terminer par ses mots.

Appelé à se prononcer sur l'évolution du comité, Jean-Marc m'a répondu spontanément que l'encadrement s'est clairement bonifié au cours des deux dernières années. Cela représente un beau compliment pour notre équipe SST, et je profite de cette occasion pour le remercier. Mais surtout, Jean-Marc m'a indiqué que le fonctionnement du comité, tel qu'il est devenu aujourd'hui, fait réellement en sorte que les problèmes se règlent beaucoup plus rapidement qu'avant, et qu'en plus, cela se fait avec l'engagement des employés. Ça, c'est une réelle plus-value dont nous sommes fiers, a-t-il précisé. Pour lui, un comité fort et engagé ce n'est pas que des mots, c'est aussi des actions, et c'est ce qu'il vit avec son comité. Jean-Marc voit aussi son rôle comme celui d'un gardien des valeurs. Il se fait un devoir de montrer l'exemple et il n'hésite pas à intervenir auprès de ses pairs en cas de situation à risque. Voilà la preuve qu'un comité fort et engagé joue un rôle décisif en SST. Je souhaite à tous de pouvoir profiter d'un comité affichant une telle efficacité!



Photo 1. Jean-Marc Riopel, Chef d'équipe et cariste production, Valérie Gauthier, Directrice SST, engagement et communication, membres du comité SST