



Photo : Créanim

Cheminées Sécurité

Vers une prévention à visage humain

PAR VALÉRIE LEVÉE

► Renée Cossette est docteure en psychologie. Pour elle, l'approche humaniste amène tout le milieu (gestionnaires comme travailleurs) à s'interroger sur sa conduite de prévention. Cette approche fait appel à la conscience des individus. Des outils (comme la connaissance de soi, la réflexion avant l'action, la nécessité non négociable de travailler en équipe dans un milieu dit ANORMAL - parce qu'il comporte des risques) amènent chacun à plus de vigilance et de respect de la norme.

Sur la route, de nombreux automobilistes se conforment aux règlements et adoptent un comportement responsable tandis que certains autres persistent à faire fi des risques, négligent la ceinture de sécurité, textent au volant, ignorent les autres usagers de la route... C'est la même chose en milieu de travail.

« Pourquoi des gars, pour 18 dollars de l'heure, travaillent avec des produits pétro-chimiques, risquent de s'éclabousser et de se défigurer et demeurent tout de même réfractaires au port des masques? », se questionne Renée Cossette, docteure en psychologie qui étudie la psychologie du risque. Pour diminuer les risques d'accidents, on peut certes multiplier les équipements de sécurité et renforcer les règlements, mais ces mesures risquent d'être sans effet sur les personnes qui y sont allergiques. Quand les règlements n'ont pas de prise, il faut remonter en amont et travailler sur le comportement. Tel est le crédo de Renée Cossette. Travailler sur l'humain faisait aussi partie de la réflexion de Cheminées Sécurité International, une entreprise qui a servi de terrain de recherche à Mme Cossette. Les résultats sont là.

»»» Il en va du milieu industriel comme de la route. Ce sont des milieux à risque que Renée Cossette qualifie d'« anormaux ». Le danger est alors encadré par des normes de sécurité et des règlements à observer pour adopter un comportement responsable. Mais trop souvent, estime Renée Cossette, le respect des consignes et des règles de sécurité repose sur l'obéissance. Or, se soumettre à une règle ne signifie pas toujours une compréhension du danger évité ni du sens du geste préventif ou de la norme de sécurité. L'obéissance a aussi l'inconvénient d'appeler à la désobéissance. Dans ce cas, le travailleur sait éventuellement qu'il s'expose au danger, mais n'est pas vraiment conscient du mobile qui le pousse à prendre un risque.

Comme solution de rechange à l'obéissance, Renée Cossette préconise

l'approche humaniste. Celle-ci consiste à acquérir une meilleure connaissance de soi et des autres afin de prendre conscience des comportements dangereux, des situations propices aux accidents et aussi de la prise de risque. En conséquence, elle donne un sens aux mesures de sécurité et incite à adopter une attitude de prévention. En somme, il s'agit « de contracter le goût d'être responsable, de sensibiliser les gens à la sécurité, plutôt que de les dresser à obéir », résume Renée Cossette. C'est dans cet objectif qu'elle donne des formations depuis 20 ans et qu'en 1999, elle a fondé Créanim, une entreprise dont la mission est d'implanter une culture de la prévention en milieu de travail en incitant à des comportements responsables et concertés.

Cheminées Sécurité International devient terrain de recherche

Jusqu'en 2008, Renée Cossette concentrait ses interventions dans des entreprises où régnait déjà une bonne culture de la prévention. L'approche humaniste venait consolider les bonnes pratiques existantes. Voulant valider formellement l'approche humaniste, la psychologue a demandé à l'Association sectorielle paritaire Métal Électrique de lui indiquer une entreprise en défaut de sécurité, ouverte aux nouvelles idées et près de Montréal. C'est ainsi qu'elle



Photo : Cheminées Sécurité International

est entrée en contact avec Cheminées Sécurité International, une entreprise de Laval qui fabrique des cheminées et des foyers.

Dans cette entreprise, les travailleurs déroulent les bobines de métal, coupent des pièces, les assemblent, manutentionnent

leurs gestes peuvent être répétitifs. S'ils n'y prennent garde, les risques de blessures, y compris les troubles musculo-squelettiques, sont multiples.

Cheminées Sécurité International, dont le bilan en matière de santé et de sécurité au travail n'était pas très reluisant, a pris le

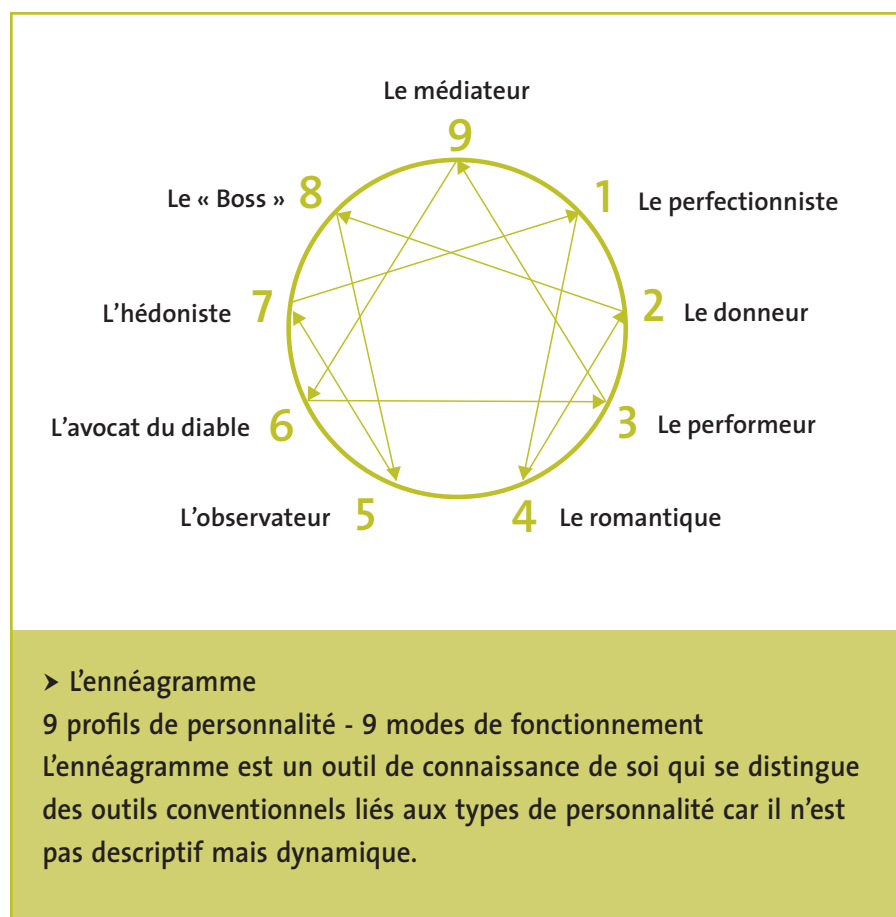
depuis 2006. « Beaucoup d'efforts et de temps ont été investis sur les machines, sur les procédures. Nous étions rendus à travailler sur l'humain, explique-t-elle et nous étions ouverts aux idées. » C'était la situation idéale pour Renée Cossette qui exigeait que l'entreprise se conforme aux mesures de sécurité. Selon elle, un accident est le résultat d'un comportement humain et d'une machine. L'approche humaniste vise la portion humaine de l'équation et rien ne sert d'inciter les travailleurs à adopter des comportements sécuritaires si l'entreprise ne met pas à leur disposition des équipements de protection et des machines conformes aux normes de sécurité. « Je viens implanter une culture de prévention selon une approche humaniste, mais je ne peux pas vérifier le niveau de conformité », insiste la psychologue.

La connaissance de soi et des autres pour mieux prévenir

Renée Cossette a lancé son projet de recherche au sein de l'entreprise fin 2008 en donnant une conférence à l'ensemble des 180 travailleurs pour leur expliquer la nature du projet et les informer de la formation à venir. Elle a donné gratuitement la formation puisque celle-ci s'inscrivait dans le cadre d'une recherche en psychologie du risque. Cheminées Sécurité International n'avait donc rien à payer, mais devait libérer ses travailleurs de leur tâche et accepter la baisse de production qui en résultait.

Une première formation, qui s'adressait aux dirigeants et contremaîtres, visait à ce qu'ils deviennent des « observateurs et communicateurs aidants » lorsqu'ils sont témoins d'un comportement dangereux. Ils apprenaient ainsi à remplacer les commentaires négatifs comme « Ne fais pas ça » par une attitude d'entraide.

Une deuxième formation, proposée à tout le personnel par petits groupes d'une dizaine de personnes, fournissait des



► L'ennéagramme

9 profils de personnalité - 9 modes de fonctionnement

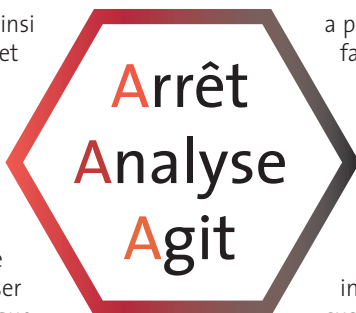
L'ennéagramme est un outil de connaissance de soi qui se distingue des outils conventionnels liés aux types de personnalité car il n'est pas descriptif mais dynamique.

Source : Créanim

des pièces lourdes comme des pierres réfractaires ou volumineuses comme des tuyaux... Puisqu'ils travaillent à la chaîne,

problème au sérieux et ouvert un poste de coordonnateur en santé et sécurité en 2003, poste occupé par Marie-Josée Héroux

moyens de mieux se connaître soi-même ainsi que son entourage afin de tisser des liens et de favoriser l'entraide. « Si on connaît quelqu'un, si la relation s'est créée, il est plus facile d'y apporter notre aide et notre soutien », commente Marie-Josée Héroux en faisant remarquer qu'on aide plus volontiers son voisin qu'un inconnu. Cette même formation invite aussi à prendre un temps d'arrêt face au danger pour analyser la situation et parer adéquatement au risque; pour « devenir réfléchi plutôt qu'impulsif », comme le résume Renée Cossette. Ce principe a été symbolisé au sein de l'entreprise par les 3 A, pour Arrêt, Analyse, Agit.



À partir de 2010, la troisième formation était offerte également à tous les travailleurs par petits groupes. Elle s'appuie sur l'ennéagramme, un outil qui permet aux participants de déterminer leur profil de personnalité et de comprendre leur rapport au risque. Chacun est amené à comprendre qui il est, qui sont ses collègues, pourquoi une personne se met dans une situation dangereuse, pourquoi une autre ne demande pas d'aide... « C'est déterminant, car les travailleurs comprennent pourquoi ils prennent des risques », commente Renée Cossette. Sur le plan personnel, ils prennent conscience de leur propre comportement et sont plus à même de réfléchir avant d'agir. Ils seront plus prompts à adopter par eux-mêmes de nouvelles attitudes de sécurité au lieu d'obéir à une norme dictée de l'extérieur. Sur le plan de l'équipe de travail, elle permet de détecter et d'anticiper des situations dangereuses lorsqu'un collègue néglige la sécurité ou ne demande pas d'aide. Cette compréhension favorisera les collaborations entre travailleurs et contribuera à cultiver la prévention.

Ces formations complémentaires étaient données sur une base volontaire. « On ne forçait personne, commente Marie-Josée Héroux, mais les groupes étaient pleins. Il y a une très bonne réponse. Tout le monde a grandement apprécié cette formation qui permettait de mieux se connaître. » Et pour que vive l'enseignement offert, des rappels sont faits régulièrement sur le babillard ou avec un petit mémo sur chaque feuille de paye : « Est-ce que j'ai pris un temps d'arrêt cette semaine? », « Il n'y a pas de mal à demander de l'aide à un collègue... »

Des résultats significatifs

Au dire de Renée Cossette, les relations se sont humanisées dans l'entreprise, instaurant un meilleur climat de travail. Si une telle amélioration est difficilement quantifiable, il est cependant certain que le nombre d'accidents dans l'entreprise a nettement diminué. En 2008, la fréquence des accidents par heure de travail était de 18,87. À la fin du programme, en juin 2010, et ce pour les six derniers mois de 2010, elle n'était plus que de 1,51, une baisse remarquable de 92 %. Les accidents sont maintenant plus rares et moins graves, et n'ont entraîné, pendant cette même période, aucun arrêt de travail. Ainsi, les travailleurs accidentés retrouvent plus rapidement leur pleine fonction au sein de leur équipe. De moindres pertes de productivité et une diminution des cotisations à la CSST ont permis à Cheminées Sécurité International d'économiser 265 000 \$ en l'espace de 18 mois.

Toutefois, les pleins crédits de ces résultats ne reviennent pas seulement à l'approche humaniste, car parallèlement aux formations données par Renée Cossette, Cheminées Sécurité International

a poursuivi ses efforts pour améliorer la prévention en SST. Il faut plutôt y voir un effet synergique de l'ensemble de ses efforts, synergie catalysée par l'approche humaniste. La direction s'est impliquée en rencontrant chaque semaine les travailleurs. « Ça démontre son engagement », commente Marie-Josée Héroux. L'entreprise n'accepte plus aucune défaillance dans l'application des normes de sécurité. Les avertissements verbaux, souvent sans suite, ont été remplacés par des rencontres individuelles du travailleur fautif avec un délégué. Une discussion constructive l'amène à prendre conscience du danger de son comportement, à préciser les corrections à apporter et à conclure une entente verbale qui l'engage à respecter les mesures de sécurité. En 2009, un programme de cadenassage a été implanté et en 2010, tous les postes de travail ont été analysés selon

Cheminées Sécurité International a donc travaillé à la fois sur les deux termes de l'équation voulant que l'accident soit la résultante du comportement humain et de l'environnement physique de travail.



Photo : Cheminées Sécurité International

le Washington Ergonomics Assessment, une évaluation en vigueur chez Lennox, le siège social de Cheminées Sécurité International aux États-Unis. Ce système accorde un niveau de risque sur une échelle de 0 à 8. « Sur chaque poste, on sait où est le problème, précise Marie-Josée Héroux, et chaque année on résout environ 50 situations notées de 6 à 8 ». Cheminées Sécurité International a donc travaillé à la fois sur les deux termes de l'équation voulant que l'accident soit la résultante du comportement humain et l'environnement physique de travail.

Conseillère en gestion de la prévention pour ASP-Habillement Métal Électrique, Chantal St-Onge confirme les demandes de soutien et de formation pour le cadenassage et pour les ponts roulants, la sécurité des chariots élévateurs et, plus généralement, le changement de la culture de prévention qui s'est opéré dans l'entreprise. « Ils ont pris le virage et c'est le jour et la nuit », affirme-t-elle.

Elle suppose également que l'approche humaniste implantée dans l'entreprise est allée au-delà du dossier de la SST. Après tout, l'entraide, la collaboration et la connaissance des profils de personnalités des collègues ne doivent pas uniquement résoudre les situations dangereuses, mais profiter à l'ensemble des relations de travail et par la suite améliorer la productivité. C'est d'ailleurs le vœu de Renée Cossette, que « la SST soit le cheval de Troie pour introduire l'approche humaniste, un prétexte pour humaniser l'entreprise ». <<