



Louise Neveu, CRHA  
2<sup>e</sup> c., Gestion SST  
Conseillère en SST

# Culture de SST et COVID-19, une occasion à ne pas manquer!

**La pandémie présente dans nos vies depuis plus d'un an a forcé de nombreuses entreprises à réorganiser leurs environnements de travail, à faire preuve de plus de transparence dans les communications, à instaurer des mesures préventives, à investir les employés dans la recherche de solutions, à s'adapter à de nouvelles données et technologies, bref, à prioriser la santé et la sécurité de leurs employés! Quels sont les éléments à conserver, à améliorer et à changer afin de maintenir cette attention sur la santé, la sécurité et le bien-être de vos gens et de bonifier la culture de SST?**

Lors de la survenance de la pandémie, de nombreuses entreprises se sont rendu compte que leur gestion de la SST comportait des lacunes qui demandaient une attention particulière et immédiate. Pour la majorité d'entre elles, deux dangers méconnus ont fait irruption brutalement dans leur quotidien. D'une part, un virus invisible, très peu connu et contagieux (le SRAS-CoV-2, un danger biologique responsable de la COVID-19), et, d'autre part, l'anxiété, la crainte, l'isolement et le stress (un danger psychologique).

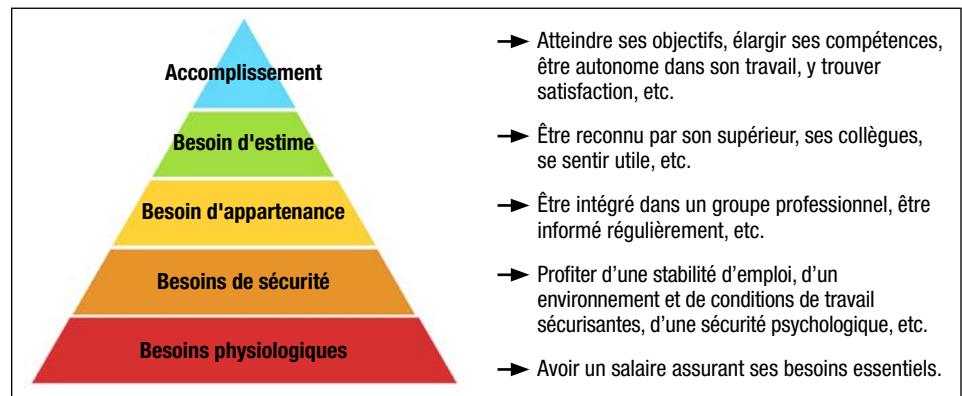
La relance économique, accompagnée de plusieurs restrictions et de nouvelles façons de faire, a créé des casse-têtes pour lesquels on a dû faire montre de créativité et d'adaptabilité afin de permettre la réouverture de divers secteurs d'activité. Un véritable défi qui se poursuit encore et qui ne semble pas près de disparaître!

## QU'EST-CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE?

Parmi les modifications et changements apportés durant cette période, certains ont été plus facilement intégrés par l'ensemble du personnel, alors que d'autres se sont avérés de véritables parcours à obstacles. Qu'est-ce qui les différencie? Comment expliquer les écarts entre les changements bien acceptés et ceux marqués d'une résistance accrue, d'un questionnement constant et de remises en question fréquentes?

Cette crise nous a touché dans toutes les sphères de notre bâti comme individu et a généré des questionnements dont les réponses n'apportaient souvent pas de véritables solutions. Vous vous souvenez de la pyramide des besoins de Maslow? Celle-ci établit la hiérarchie des besoins de sécurité des individus, qui évoluent et varient tout au long de leur vie, selon les circonstances. Regardons-la (Figure 1) à l'aune des besoins essentiels au travail.

Figure 1. Pyramide des besoins de Maslow



La pandémie a remis en question les bases mêmes de notre essence individuelle, soit les besoins physiologiques et de sécurité. En effet, les pertes d'emploi, l'insécurité financière, les difficultés de conciliation travail-famille, l'inquiétude pour les proches et la famille, l'isolement, l'abondance d'informations diffusées – mais pas toujours cohérentes et compréhensibles –, les changements dans nos façons de faire au travail et au-delà, l'urgence d'agir, le stress et l'anxiété, et j'en passe, sont tous des facteurs lourds de conséquences à diverses échelles, et ce, pour chacun d'entre nous.

Pour revenir à la question première de cette section, regardons ce qui a différencié l'introduction des changements réussis de ceux qui ont présenté des difficultés. On retrouve dans les facteurs de succès de plusieurs entreprises les éléments clés ci-après.

- Un engagement visible de la haute direction en matière de SST.
- La diffusion régulière d'informations à jour et vérifiées auprès de sources reconnues (pour contrer l'épidémie de fausses informations).
- Des formations adaptées à l'environnement et au contexte de travail.

- La participation des employés dans l'évaluation de la situation et la recherche de solutions.
- Des rappels quotidiens par divers moyens de communication.
- Le soutien de la direction auprès des superviseurs.
- La présence accrue de la direction sur le terrain.
- Une présence-terrain de la direction et de la proactivité dans les requêtes, plaintes et suggestions des employés, ainsi que dans le suivi de la mise en place de correctifs.
- Une rétroaction auprès des employés, etc.

Les facteurs ci-dessus ont un point commun, soit l'humain : prendre soin de son monde, être présent et leur montrer notre engagement réel, et ce, pas uniquement pour des modifications ou de nouvelles procédures, par exemple, mais dans ce qui constitue leur quotidien, leurs réalités, et leur faire prendre conscience qu'ils font partie de la solution.

**Ce sont ces mêmes facteurs qui contribuent à l'amélioration d'une culture de de SST.**

## UNE CULTURE DE SST

Toute entreprise possède une culture de SST. Certaines entretiennent une culture de SST favorable à la prévention, pour d'autres, elle est plutôt rudimentaire. Or, un changement de culture ne s'improvise pas. Il faut évaluer où nous en sommes, ce qui fonctionne et ce qui pourrait faire l'objet d'améliorations. Ensuite, on doit élaborer un plan d'action. Dans un premier temps, définissons ce qu'est une culture de SST.

### DÉFINITION D'UNE CULTURE DE SST

La culture de SST d'une entreprise est constituée d'un ensemble d'éléments, que le Centre patronal SST définit généralement comme suit :

« La somme des valeurs, des croyances, des attitudes, des comportements et des rites intégrés à tous les niveaux de l'organisation, qui déterminent la façon dont l'ensemble du personnel (de la haute direction jusqu'aux employés) pense et agit à l'égard de la SST au quotidien. »

Voyons de plus près les principaux éléments de cette définition...

Valeurs :	Ce qui est vrai, beau, bien, selon un jugement personnel plus ou moins en accord avec celui d'une société donnée.
Croyances :	Le fait de croire en quelque chose. Il peut y avoir de fausses croyances.
Attitudes :	Ce sont des dispositions liées à un état d'esprit à l'égard de quelque chose ou de quelqu'un.
Comportements :	Ensemble de réactions objectivement mesurables, concrètes.
Rites ou normes :	Règles qui régissent la conduite des individus; des pratiques réglées, invariables, une manière de faire habituelle.

Les valeurs, croyances et attitudes sont invisibles; ça ne se voit pas lorsqu'on vous regarde. Les comportements, les rites ou normes, eux, sont observables. Ils sont le fruit des valeurs, des croyances et des attitudes qui les sous-tendent.

### FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE DE SST

La pandémie actuelle nous a tous fait avancer en ce qui a trait à la culture de prévention. Ainsi, d'une culture souvent réactive ou bercée par l'espoir que le tout revienne comme avant, plusieurs organisations sont passées à une culture proactive, soit aller au-delà de la conformité et prendre des initiatives.

Les facteurs de succès identifiés précédemment sont aussi ceux à utiliser pour amorcer un changement de culture en SST. Vous en trouverez ci-après quelques-uns.



### L'engagement visible de la haute direction

La haute direction occupe le premier rôle en matière de SST. Elle possède aussi la plus grande capacité d'influence sur les gestionnaires, ainsi que les travailleurs, sur les pratiques de SST. Il ne suffit pas ici de signer une politique, mais bien d'assumer le leadership de ce dossier. C'est aussi à elle que revient la responsabilité de préparer un plan stratégique souple pour la suite des événements liés à la COVID et à l'après-pandémie. Il faut que la SST soit une valeur de l'entreprise, et pas seulement une priorité que l'on peut déplacer selon le contexte ou les autres priorités.

### Diffusion régulière et transparente d'information à tous les employés

Amener les gens à adhérer à un projet de changement requiert une vision claire de l'objectif à atteindre et du chemin pour y arriver, de même qu'un message transparent et sans ambivalence afin d'éviter toute confusion, présente ou future. Le message doit aussi être porteur de sens pour l'auditoire et aussi inclure les éléments positifs du changement et les gains qu'il générera. De plus, il est primordial que le messenger soit crédible et convaincu de ce qu'il transmet.

### Participation des employés

Des travailleurs ayant à cœur la SST pourraient aussi être sollicités pour participer à un projet d'amélioration (révision de procédures sécuritaires de travail, sécurisation d'un équipement, élaboration d'un plan facilitant l'ordre et la propreté, etc.). Cette collaboration, qui doit être soutenue par la direction et les superviseurs, requiert certains ajustements ainsi qu'une délégation de pouvoir (ex. : banque de temps libres sur les heures de travail, à utiliser selon les besoins du projet, pour l'avancement de ce dernier; un budget que les employés investis dans le projet auront à gérer, et pour lequel ils devront rendre des comptes; pouvoir utiliser certaines ressources au sein de l'établissement, etc.), mais elle nécessite aussi des objectifs clairs, un échéancier et des comptes-rendus de la progression.

### Présence et proactivité

Le fait d'être présent et proactif est essentiel dans une culture de SST. Cela peut se traduire de différentes manières : donner l'exemple, écouter, s'informer sur les façons de faire, être curieux des difficultés rencontrées, etc. Agir rapidement face à une situation dangereuse, donner de la rétroaction, faire le suivi des correctifs demandés et vérifier l'efficacité des mesures sont autant d'éléments de proactivité qui en plus amélioreront votre crédibilité en matière de SST auprès de votre équipe.

## CONCLUSION

Améliorer la culture de SST est un travail qui nécessite du temps et des efforts constants, ainsi qu'une vision et un plan d'action précis.

Il arrive souvent qu'un accident grave fasse émerger la notion de culture de sécurité. De la même manière, la pandémie de COVID-19 sera peut-être le catalyseur de l'amélioration de notre culture de SST collective. Que ce soit l'existence de lacunes dans nos pratiques de gestion de la SST ou l'absence de ressources humaines, techniques, financières ou matérielles, une méconnaissance de certains dangers ou une inexpérience pour y faire face, nous avons tous constaté que nous n'étions pas vraiment prêts à affronter la pandémie. Les plans développés pour contrer la COVID-19, les améliorations apportées à l'environnement de travail ainsi que les difficultés rencontrées doivent servir de tremplin à une amélioration durable de la culture de SST. Une occasion à ne pas manquer!

### RÉFÉRENCES

1. ORDRE DES CRHA. COVID-19 : État de la situation et enjeux SST, [En ligne], 2021. [https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-2/etat-situation-et-enjeux-sst].
2. GAGNON, Marie. « La santé-sécurité est une culture », [En ligne], *Magazine CONSTAS*, 20 janvier 2018. [https://magazineconstas.com/2018/01/20/la-sante-securite-est-une-culture/].
3. CHAMPAGNE, Marie-Ève. « Gestion des risques à l'heure de la pandémie », [En ligne], *JobsMedias*, 27 mars 2020. [https://jobsmedia.ca/fr/gestion-des-risques-sst-a-lheure-de-la-pandemie/].
4. GRANGER, Laurent. « La pyramide de Maslow en pratique », [En ligne], *Manager GO!*, 8 mars 2021. [www.manager-go.com/management/theorie-de-maslow.htm].
5. HOHMANN, Christian. *Huit étapes du changement selon Kotter*. [En ligne], mis à jour le 25 juillet 2018. [http://christian.hohmann.free.fr/index.php/management-du-changement/351-huit-etapes-du-changement-selon-kotter].
6. PÉRUSSE, Michel. « Vers une culture de prévention : une démarche – Partie 2 », [En ligne], *Travail et santé*, s. d. [https://travailetsante.net/articles/vers-une-culture-de-prevention-une-demarche-partie-2/].
7. PÉRUSSE, Michel. « Vers une culture de prévention : une démarche – Partie 1 », [En ligne], *Travail et santé*, s. d. [https://travailetsante.net/articles/vers-une-culture-de-prevention-une-demarche-partie-1/].
8. FILION, Émilie. « Comment implanter une culture SST? », [En ligne], *COGNIBOX*, 18 mars 2019. [https://blog.cognibox.com/fr/blogue/une-culture-de-securite-ne-peut-s-implanter-sans-le-soutien-de-la-direction].
9. MATHIS, Terry. « The Culture of COVID ». [En ligne], *EHS Today*, 20 août 2020. [www.ehstoday.com/safety-leadership/article/21138733/the-culture-of-covid].