



Céline Pearson
Ph. D. (chimie)
Conseillère en SST

Gérer le changement au quotidien

Nous traversons depuis plus d'un an une grande période de changements générée par la pandémie. L'imposition rapide de plusieurs mesures sanitaires et l'obligation de télétravail pour plusieurs en sont des exemples. De plus, en octobre 2020, le projet de loi n° 59 pour la modernisation du régime de santé et de sécurité du travail a été déposé. Celui-ci génèrera également bien des changements. Tous sont des changements majeurs qui touchent nos entreprises. Mais qu'en est-il de tous les changements que nous créons au quotidien dans nos milieux de travail? Est-ce que nous les gérons bien?

Une saine gestion des changements fait partie des mesures préventives dans la prise en charge de la santé et de la sécurité. La modification de la disposition d'un espace de travail, la mise en place de mesures temporaires lors d'une réparation d'équipement, les modifications permanentes d'une machine, l'achat de nouveaux équipements ou de nouveaux produits sont autant d'activités ouvrant la porte à de nouveaux risques dans notre milieu de travail.

Les changements peuvent également être liés à l'introduction de nouvelles tâches, à une tâche inattendue, à des travaux de rénovation ou de réparation dans notre environnement, etc. Que doit-on alors faire pour s'assurer qu'il n'y ait pas d'accident causé par ces changements? Il faut mettre en place un processus de gestion des changements contenant plusieurs actions et outils en fonction de la nature des changements. Je vous présente ici brièvement quelques actions et outils pouvant vous inspirer.

PLANIFIER RIGOREUSEMENT LE CHANGEMENT

Un changement mal planifié et non communiqué causera trop souvent de l'improvisation, qui deviendra une cause fréquente d'accident. Parfois,

un changement qui peut sembler anodin risque d'entraîner de multiples effets dommageables.

Par exemple, afin de trouver une seconde source de matière première, un responsable de l'approvisionnement communique avec un nouveau fournisseur qui offre le produit recherché, mais dans des contenants plus gros. Ce changement peut sembler banal pour l'acheteur. Cependant, lors de la réception de la première livraison, le responsable reçoit un appel de l'entrepôt, car ils ne peuvent entreposer le produit dans l'espace habituel, les contenants étant trop hauts. Par la suite, le responsable de la fabrication appelle également, mécontent, car l'équipement utilisé habituellement dans la manipulation ne fonctionne pas pour soulever le nouveau contenant. Mais comme il n'a pas été avisé du changement, il se trouve devant le fait accompli et doit trouver rapidement une solution pour ne pas retarder la production. Une bonne planification du changement aurait pu éviter ces désagréments.

Le formulaire de demande de changement est un outil utile dans une gestion proactive des changements. Parmi les informations requises, on devrait retrouver l'identité du demandeur, la date prévue du changement et sa description, incluant

la raison qui le justifie. Une analyse d'impact doit être effectuée (voir ci-après) pour s'assurer de considérer tous les aspects du changement. L'analyse peut se faire sur le même formulaire ou sur un document distinct. L'important est d'avoir un endroit sur le formulaire pour confirmer qu'une analyse d'impact a été effectuée. Il est aussi bon de prévoir une section pour l'approbation ou le refus du changement, incluant une partie pour indiquer des mesures de contrôle ou le besoin d'une analyse plus poussée, si nécessaire. Il importe enfin de déterminer clairement qui seront les décideurs et qui pourra accepter les changements, selon leur nature.

ÉVALUER L'IMPACT DU CHANGEMENT

L'analyse d'impact consiste à prendre un temps d'arrêt et à se poser des questions sur les effets que ce changement peut avoir dans notre quotidien et dans celui de nos collègues. Dans l'exemple mentionné précédemment, le changement de format du contenant entraînait des conséquences pour les opérateurs de fabrication et pour l'entreposage. L'analyse d'impact peut être très rapide dans certains cas, mais peut demander une réflexion plus poussée dans d'autres, menant à l'utilisation de méthodes d'analyse de risques telles que celle présentée dans la formation offerte par le Centre patronal SST intitulée *Identifier et contrôler les dangers en milieu de travail*.

Parmi les méthodes rapides, au quotidien, pour se rappeler de faire cette réflexion, certains utilisent des concepts tels que « prends cinq », qui signifie prendre cinq minutes pour s'arrêter et évaluer les conséquences du changement apporté et les actions à mettre en place.

Il peut s'agir également d'un acronyme (MÉLITO, par exemple), qui est une référence simple – « as-tu fait ton MÉLITO? » – et peut aider à considérer différents aspects touchés par le changement. MÉLITO est un acronyme utilisé pour signifier que dans une



situation de travail, à certains Moments donnés, des Équipements sont utilisés dans un Lieu déterminé, par des Individus affectés à des Tâches, au sein d'une Organisation. Le changement peut donc avoir des conséquences sur un ou plusieurs de ces éléments.

Figure 1. Représentation de l'acronyme MÉLITO



Faire son MÉLITO revient à se demander si, et comment, le changement effectué peut influencer sur les différentes composantes du MÉLITO, décrites ci-après.

Moment : Quand le changement est-il prévu? Quelle sera sa durée? Est-il permanent, temporaire? Est-il accompagné d'un échéancier précis?

Équipement : Quel est l'équipement touché par le changement? Qu'est-ce qui sera modifié?

Lieu : À quel endroit le changement a-t-il lieu? Dans quel secteur précis?

Individus : Qui doit-on informer? Qui cela peut-il toucher? Qui a la responsabilité du changement?

Tâches : Est-ce que des tâches doivent être revues? Est-ce que des tâches doivent être interdites pendant un moment?

Organisation : Est-ce qu'il faut changer des procédures, des instructions de travail, des inventaires de pièces, la fiche de cadenassage, des grilles d'inspection, etc.? Est-ce qu'il faut prévoir de la formation?

Par exemple, mardi des travaux sur le système de gicleur seront effectués dans un établissement. Voici comment le MÉLITO pourrait répondre aux différents éléments qui le composent.

Moment : Mardi, de 8 heures à 16 heures.

Équipement : Le système de gicleurs sera mis hors fonction.

Lieu : Dans le secteur de l'entrepôt seulement.

Individus : Informer les travailleurs de ce secteur, les équipes de maintenance, de l'ingénierie, l'agent de sécurité responsable du panneau incendie et l'équipe d'intervention d'urgence – s'il y en a une.

Tâches : Interdire toute tâche de travail à chaud à moins d'une urgence. Le cas échéant, s'assurer de mettre en place des mesures de contrôle incendie supplémentaires.

Organisation : La modification est un ajout de gicleurs. Il faudra alors planifier la mise à jour des plans.

QUAND L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL CHANGE CONSTAMMENT

Certains corps de métier se retrouvent dans un nouvel environnement de travail de façon continue. On peut penser à tous ceux offrant des services ponctuels tels que les plombiers, les électriciens, les mécaniciens, les équipes de nettoyage industriel, etc. Dans ces cas, un outil qui est utilisé par plusieurs entreprises est l'analyse sécuritaire de tâche (AST). Cet outil, lorsqu'il est rempli avec sérieux, permet d'identifier et de contrôler les dangers dans l'environnement actuel où la tâche se fera.

Cela permet de s'arrêter et de prendre quelques minutes pour évaluer la situation. C'est un exercice qui doit être fait sur place, avec tous les intervenants, pour s'assurer que tous soient au fait des méthodes de travail sécuritaires pour cette tâche précise. Il s'agit souvent d'un formulaire qui souligne les points importants à observer. Qu'est-ce que je vais faire? Quels sont les dangers? Quelles sont les conditions? Quelle méthode dois-je utiliser? Quels moyens de contrôle seront employés? Quels équipements de protection individuels dois-je porter?

COMMUNICATION DES CHANGEMENTS

Une fois que nous avons analysé les impacts du changement, il faut déterminer une méthode efficace pour communiquer ces informations. Trop souvent, nous entendons des rétroactions telles que : « il y a eu un changement? on ne savait pas », « si on avait su, on aurait pu prévenir cet accident! », « je l'ai dit à l'opérateur qui était là », « il me semble que c'était clair qu'il y avait un changement! », « je n'ai pas pensé que cela aurait des répercussions sur cette tâche », etc.

Il est bon de développer diverses méthodes de communication pour indiquer qu'un changement sera effectué ou a été effectué. Certaines méthodes seront plus adaptées selon les circonstances, mais l'important est d'avoir des mécanismes de communication efficaces, bien ciblés et utilisés. Il faut s'assurer que l'information circule entre les collègues, mais également entre les différents secteurs touchés et sur les différents quarts de travail.

Vous trouverez ci-après quelques idées permettant de mieux accompagner les changements.

Réunion de début de quart, réunion de planification : Prévoir un moment à chaque réunion pour établir s'il y a des travaux prévus dans la journée ou dans les prochains jours qui pourraient avoir une incidence sur les opérations, s'il y a eu des changements la veille qui n'auraient pas été communiqués, etc. Déterminez la chaîne de communication et nommez un responsable. L'utilisation d'un outil de suivi est recommandée. Le lendemain, on vérifie si le changement planifié la veille a été fait, ou s'il a été remis.

Outils visuels : Il peut s'agir d'une affiche tel un adhésif amovible (Post-it) collé sur l'équipement attirant l'attention du travailleur et indiquant la nature du changement. Vous pouvez avoir un visuel lié à la gestion du changement, ne serait-ce qu'un signe d'arrêt, un caméléon (change de couleur) ou autre. Cette affiche peut également être située près de l'équipement, sur un poste de contrôle ou sur un babillard de communication. Il est important que l'affiche demeure suffisamment longtemps pour que toutes les personnes utilisant cet équipement soient informées; ne pas oublier les différents quarts de travail (soir, nuit, fin de semaine). Il faut cependant prévoir un système pour retirer l'affiche après un certain temps. Une affiche indiquant un changement vieux de deux mois fait perdre toute crédibilité au système de communication.

Nouvelles technologies : Certaines entreprises font l'acquisition ou développent des applications ou logiciels permettant de communiquer, d'analyser et de faire un suivi des changements. Ces systèmes facilitent la communication et la gestion du suivi, mais encore faut-il s'assurer que ceux qui n'ont pas accès au système soient bien informés.

Le processus de gestion des changements au quotidien est un ensemble de mesures à prendre pour s'assurer que les changements sont planifiés le plus possible, que leur impact est évalué de façon automatique. Cela devient un réflexe de « faire son MÉLITO », de produire une demande de changement et de s'assurer que la communication entre les divers intervenants se fait bien. Cela demande de l'organisation, car il faut convaincre les gens du bien-fondé de ce processus. Mais une fois implanté, il apporte tellement d'avantages que les gens y adhèrent, et cela fait partie de leur quotidien.

NOTE

1. Vous trouverez tous les détails entourant cette formation au www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-et-evenements/prevention-et-securite/identifier-et-controler-les-dangers-en-milieu-de-travail-90034.