

CONVERGENCE SST

La revue du Centre patronal SST | Vol. 37, n° 2 - Automne 2021

ANTICIPER LES CHANGEMENTS EN SST ET S'Y PRÉPARER ACTIVEMENT

- EXERCER UNE VEILLE STRATÉGIQUE DES CHANGEMENTS RÉGLEMENTAIRES
- COMPRENDRE LES MÉCANISMES HUMAINS DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT
- PROJET DE LOI N° 59 : LA VIOLENCE CONJUGALE DANS LA MIRE DES ENTREPRISES
- LES EFFETS DE LA RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE SUR LA SST

FAIRE CIRCULER ET COCHER

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Direction | <input type="checkbox"/> Comité SST |
| <input type="checkbox"/> Ressources humaines | <input type="checkbox"/> Comptabilité |
| <input type="checkbox"/> Services de santé | <input type="checkbox"/> Autres |
| <input type="checkbox"/> Production | |



La revue *Convergence SST* existe depuis 1985. Elle est publiée à l'intention des entreprises membres des associations regroupées au Centre patronal SST – Formation et expertise.

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL Daniel Zizian

DIRECTION – COMMUNICATIONS, CROISSANCE ET ASSOCIATIONS Manon Stébanne

RÉDACTION

La revue *Convergence SST* est rédigée par les professionnels du Centre patronal SST. Ont collaboré à ce numéro : **François Boucher, Isabelle Demers, Denis Dubreuil, Lorena Fernández, Francine Gauvin, Pierre Lemarier, Régine Manacé, Louise Neveu, Céline Pearson, Jasmin Pilon.**

ILLUSTRATIONS Jacques Goldstyn

CONCEPTION GRAPHIQUE Folio et Garetti

DÉPÔT LÉGAL

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISSN 2368-3376 (en ligne)

Tous les articles de la revue *Convergence SST* parus depuis 2010 se trouvent sur le site Internet du Centre patronal SST – Formation et expertise : www.centrepatronalsst.qc.ca.

La reproduction des textes de la revue *Convergence SST* est autorisée à la condition d'indiquer la source et de nous aviser à reception@centrepatronalsst.qc.ca.

 | Suivez-nous!

LE CENTRE PATRONAL SST, AU SERVICE DES EMPLOYEURS!

Le Centre patronal SST – Formation et expertise est un organisme regroupant plus d'une centaine d'associations d'employeurs. En adhérant au Centre, ces associations permettent à leurs membres de tirer profit de services d'information et de formations de qualité, en ligne et en personne.

Pour obtenir des renseignements sur les services offerts et la liste des associations membres, consultez le www.centrepatronalsst.qc.ca.

Le Centre patronal SST a pour mission d'aider les employeurs à assumer leur leadership en santé et sécurité du travail afin de réduire le nombre de lésions professionnelles ainsi que les coûts humains et financiers qui s'y rattachent.



CONVERGENCE SST

Vol. 37, n° 2 – Automne 2021

ANTICIPER LES CHANGEMENTS EN SST ET S'Y PRÉPARER ACTIVEMENT

3 MOT DE LA RÉDACTION

Le changement, indissociable des milieux de travail et de la SST

4 Et si la résistance au changement n'était pas aussi sombre qu'elle n'y paraît?

6 Comment exercer son leadership pendant et après une période de turbulences

7 Changement, projet à l'horizon... Allô, communications!

10 Gérer le changement au quotidien

12 Après la Grande corvée, la grande séduction

13 Inclure la violence conjugale à sa planification stratégique en SST : une belle façon d'être proactif

16 La veille réglementaire, un incontournable

17 Un changement à l'horizon? Planifiez et déployez un plan d'action efficacement!

18 Transformations technologiques : quelle place pour la SST?

21 Convaincre les personnes réticentes au changement!

MOT DE LA RÉDACTION

Le changement, indissociable des milieux de travail et de la SST

Cette édition de *Convergence SST* a pour thème le changement et la SST. Les plus philosophes parmi nous pourraient avancer sans trop se tromper que l'impermanence fait partie intégrante de nos vies, sur le plan personnel, mais aussi professionnel. D'autres, peut-être plus terre à terre, évoqueraient l'étendue des évolutions et chambardements en santé-sécurité survenus au cours des dernières années, ceux que nous vivons présentement, et ceux qui émergeront. Ils peuvent être de nature sociale, technologique, normative, législative, etc.

Pas moins de 10 articles sont consacrés au changement dans le présent numéro de *Convergence SST*.

On note d'entrée de jeu celui signé par Lorena Fernández (p. 4) qui, dans une perspective comportementaliste, permet de mieux cerner les sources humaines de résistance et leurs incidences potentielles en milieu de travail. Dans une optique complémentaire, François Boucher puise dans ses expériences professionnelles afin d'éclairer le lecteur quant à certaines façons d'intégrer les personnes récalcitrantes et de les transformer en agents positifs dans un processus de changement (p. 21). Il évoque également une qualité primordiale dans la mise en place de nouvelles manières de faire dans les entreprises : la patience.

La technologie ne cesse d'évoluer et ses applications dans le domaine de la SST sont de plus en plus manifestes. Plusieurs parmi vous ont peut-être déjà entendu parler de l'Internet des objets, des équipements de protection individuels (EPI) intelligents ou des robots collaboratifs. Pour mieux appréhender ces avancées technologiques, Francine Gauvin est allée à la rencontre de Marie Comeau, ergonomiste et conseillère à l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), qui explique ce qu'est l'industrie 4.0 et les meilleures manières de la déployer (p. 18).

La modernisation à venir du régime québécois de santé et de sécurité du travail, qui a d'ailleurs fait l'objet d'une Matinée prévention du Centre patronal SST le 22 septembre dernier, figure au nombre des changements qui auront des effets importants sur

les organisations de la province. Dans son article (p. 13), M^e Régine Manacé traite de cette réforme en considérant les responsabilités qu'elle pourrait prévoir pour les entreprises en matière de violence conjugale.



La communication est essentielle à l'implantation concertée et réussie des changements. Pour mieux les accompagner et profiter des avantages d'une démarche structurée, Louise Neveu décrit notamment, aux pages 7 et suivantes, les étapes clés d'un plan de communication. De son côté, Céline Pearson présente les avantages d'un programme de veille stratégique de l'information afin d'anticiper les changements et de s'y préparer adéquatement (p. 16). Il s'agit là du premier de deux textes proposés par notre conseillère en SST. Le second examine les actions et outils concrets favorisant l'introduction de nouveautés en milieu professionnel (p. 10).

Cette édition de *Convergence SST* est complétée par les publications de M^e Isabelle Demers, sur l'inclusion au travail (p. 12); de Denis Dubreuil, à propos des étapes saillantes du plan d'action (p. 17); et de Pierre Lemarier, qui aborde le leadership en période de turbulences (p. 6).

Bonne lecture!



Lorena Fernández
B. Ps., DESS en SST
Conseillère en SST

Et si la résistance au changement n'était pas aussi sombre qu'elle n'y paraît?

« Rien n'est permanent, sauf le changement. » - Héraclite d'Éphèse

Dans notre environnement en constante et rapide évolution – et de plus en plus imprévisible –, les défis que les organisations doivent relever sont multiples. Si elles souhaitent survivre, elles doivent agir rapidement, ajuster leurs stratégies pour rester compétitives vis-à-vis de la concurrence, suivre les demandes du marché ainsi que les nouvelles tendances, et être capables de s'adapter à des conditions particulières, et ce, dans des circonstances parfois fortuites et extrêmes. Mais est-ce que les organisations sont véritablement prêtes à faire face au changement?

« LES HOMMES N'ACCEPTENT LE CHANGEMENT QUE DANS LA NÉCESSITÉ ET ILS NE VOIENT LA NÉCESSITÉ QUE DANS LA CRISE. »

- JEAN MONNET

Bien que la réponse à la question posée précédemment est complexe et mérite réflexion, la crise sanitaire de la COVID-19 illustre jusqu'à quel point les organisations ont dû modifier voire réorganiser complètement leurs activités; plusieurs ont dû fermer leurs portes temporairement ou même définitivement. Cela s'explique par les bouleversements qui ont accompagné des transformations soudaines, atypiques et imposées par la pandémie, à tous les niveaux, et ce, à l'ensemble de la planète.

Cependant, malgré le chaos que la COVID-19 a provoqué, celle-ci a également entraîné une certaine forme d'introspection organisationnelle. Elle a amené nombre d'entreprises à se préoccuper davantage de notions plus profondes concernant l'être humain et à mettre plus que jamais l'accent sur des enjeux tels que la santé et la sécurité du travail, comprenant la préparation aux situations d'urgence; la conception et la mise en place de plan de continuité des activités; les pratiques managériales; la gestion des ressources humaines; leur responsabilité sociale, etc.

« TOUTE VOLONTÉ DE CHANGEMENT COMPORTE DONC DES RISQUES; MAIS LA QUESTION EST DE SAVOIR SI CES RISQUES NE SONT PAS MOINS GRANDS QUE CEUX QUI RÉSULTERAIENT DU REFUS DU CHANGEMENT. »

- PIERRE AUBENQUE

Lorsqu'un changement se produit (transformation, amélioration, préconception, restructuration, réorganisation, réinvention, etc.) et qu'il est temps d'implanter de nouvelles façons de faire, les gestionnaires vont souvent tenter par tous les moyens de pousser les employés à s'y conformer aussi vite que possible. Cependant, sous-estimer ou oublier

que chaque changement est unique, autant pour les organisations que pour les employés, et que chacun réagira devant les difficultés qu'il entraîne de façon personnelle, particulière et distincte, peut représenter un problème d'envergure.

Les changements dans la sphère professionnelle génèrent souvent de la résistance parmi les membres d'une organisation. Pour ceux qui véhiculent les changements, les résistances peuvent entraîner une mise en œuvre tardive ou partielle, ou même l'échec d'un projet. Qui plus est, ceux qui subissent le changement peuvent se sentir submergés par des situations inhabituelles. Cela risque d'entraîner une surcharge mentale et émotionnelle donnant lieu à un ensemble de troubles psychosociaux contribuant à accroître les accidents, les incidents et les blessures; à un climat malsain propice à l'éclosion de situations de harcèlement et de violence; à une hausse de l'absentéisme; à un roulement de personnel élevé; à la diminution de la production; à des pertes financières, etc.

CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR SUR LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance (des individus) au changement est définie, selon Colletterie, Delisle et Perron, comme étant « l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement¹ ».



En psychologie, « la résistance permet d'évacuer le stress, d'objectiver la réalité vécue et celle qui est imposée² ».

POURQUOI LES GENS RÉSISTENT-ILS AU CHANGEMENT?

Pour Rosabeth Moss Kanter, professeure en gestion des entreprises à l'Université Harvard, les principales sources de résistance³ au changement sont les suivantes.

- **La perte de contrôle.** Le changement interfère avec l'autonomie et peut faire sentir aux gens qu'ils ont perdu le contrôle de leur environnement.
- **L'incertitude et la peur de l'inconnu.** Plusieurs peuvent se dire qu'un mal connu vaut mieux qu'une nouvelle donne méconnue.
- **L'effet de surprise.** Des décisions sont parfois imposées soudainement, et pour lesquelles il n'y a pas un temps de préparation donné.
- **Tout semble différent.** Dans quelle mesure cela a-t-il changé? Trop de différences peuvent être gênantes ou déroutantes.
- **Ne pas vouloir perdre la face.** Le changement constitue une rupture avec le passé. Les personnes associées à la dernière version d'un mode opératoire qui n'a pas fonctionné ou qui est remplacé peuvent se sentir déconsidérées ou être animées par le sentiment d'avoir perdu leur dignité.
- **La crainte de ne pas posséder les compétences nécessaires dans le contexte de changement.** Est-ce que les gens se sentent capables d'exécuter de nouvelles tâches?
- **La charge de travail.** Le changement exige des efforts additionnels de la part des personnes impliquées.
- **L'effet d'entraînement.** Le changement initial entraîne des répercussions sur tous les secteurs, même ceux plus éloignés de l'unité administrative d'où il émane.
- **Les ressentiments du passé.** Les changements, qui nécessitent de nouvelles coopérations et de nouveaux procédés, peuvent faire ressurgir les fantômes du passé, provoquant ainsi un sentiment douloureux chez les individus.
- **Parfois, la menace est réelle.** Lorsque les technologies modernes se substituent aux anciennes, certains employés perdent leurs emplois, des mesures d'austérité sont appliquées, etc.

COMMENT LA RÉSISTANCE PREND-ELLE FORME?

Les résistances aux changements peuvent s'exprimer explicitement ou indirectement. À cet égard, Gérard-Dominique Carton, consultant expert en changement dans les entreprises et auteur du livre *Éloge du changement*⁴, soutient qu'au moment où le changement doit être mis en œuvre, des résistances peuvent se manifester sous quatre formes. Voyons ensemble en quoi elles consistent.

1. **L'inertie.** La personne fait semblant d'accueillir le changement alors qu'en réalité celui-ci l'ennuie. Elle ne veut pas l'affronter ni s'y conformer et reporte sous divers prétextes l'exécution du changement.
2. **L'argumentation.** L'individu exprime ses craintes et inquiétudes ainsi que son mécontentement face au changement en exposant des raisons jugées valables, en tenant compte uniquement de sa réalité afin de le modifier ou d'empêcher sa mise en place.
3. **La révolte.** N'ayant pu arriver à son but lors de l'argumentation, la personne passe à l'action, poussée par la colère : menaces, démission, interruption du travail.
4. **Le sabotage.** Il s'agit d'une protestation sournoise qui exprime en même temps que le changement en question est inapproprié, mal défini ou contre-productif.

« NOUS SOMMES ENCHANTÉS PAR LA BEAUTÉ DU PAPILLON, MAIS NOUS ADMETTONS RAREMENT LES CHANGEMENTS QU'IL A DÛ TRAVERSER POUR Y PARVENIR. » – MAYA ANGELOU

Malgré leur mauvaise réputation, les résistances, qui révèlent le degré de réceptivité à l'égard du changement, permettent néanmoins de reconnaître les possibles erreurs commises lors de la conception du projet ou de sa mise en application, ou encore dans les communications qui l'entourent. Dans tous les cas, la présence des résistances dans une organisation est plutôt un symptôme qui doit être examiné soigneusement pour identifier et comprendre l'origine du problème et trouver un point d'équilibre satisfaisant.

La prise de conscience de la nécessité des changements peut s'avérer difficile et fait appel à une introspection organisationnelle. Il faut du courage et un esprit ouvert pour remettre en question les façons de faire habituelles et œuvrer à l'amélioration. Un plan d'action bien structuré, de la patience, de la persévérance dans les communications et le soutien aux personnes engagées dans le processus – en utilisant autant que possible une approche gagnant-gagnant et transparente dans les multiples transitions qu'elles doivent vivre – s'avèrent indispensables pour les aider à mieux comprendre et à adhérer au projet.

RÉFÉRENCES

1. COLLERETTE, P., G. DELISLES et R. PERRON. *Le changement organisationnel : théorie et pratique*, Sainte-Foy, 1997, 192 p.
2. CARTON, Gérard-Dominique, *Éloge du Changement, Méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, quatrième édition, France, 2015, 251 p.
3. HARVARD BUSINESS REVIEW, Moss Kanter, R. *Ten Reasons People Resist Change*, [En ligne], 2012. [<https://hbr.org/2012/09/ten-reasons-people-resist-change>].

LABBÉ, Nicole, *Comment survivre à une réorganisation au travail?* Montréal, 2018, 150 p.

CENTRE CANADIEN D'HYGIÈNE ET DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL (CCHST), *Santé mentale - Facteurs de risque psychosociaux au travail*, [En ligne], 2021. [www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk.html].

FRIMOUSSE S. et PERETTI J.-M., « Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19 », *Question(s) de management* [En ligne], vol. 29, n° 3, 2020, p. 105-149. [www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm].



Pierre Lemarier, CRHA
DESS en SST
Directeur - Formation et expertise

Comment exercer son leadership pendant et après une période de turbulences

La pandémie actuelle a élevé d'un cran la pression mise sur les leaders des organisations, car rarement nous avons connu une période de turbulences aussi longue et intense. Les critiques pleuvent et les experts de tout acabit surgissent de partout. Malgré cela, certains leaders adaptent leur approche rapidement et maintiennent l'engagement de leur équipe. Voici quelques conseils à ce titre, pour le présent et le futur.

Partout sur la planète, les gestionnaires ont été mis à l'épreuve devant cette pandémie qui a sévi, et qui perdure encore aujourd'hui. La plupart des organisations possédaient déjà leur plan de mesures d'urgence, plus ou moins mis à jour. Mais face à l'ampleur de la situation que nous vivons (arrêt des économies locale et mondiale, nombre de décès, mesures sanitaires, etc.), les leaders, grands et petits, n'étaient pas préparés à vivre ce défi, tout en sachant qu'ils devaient conserver la mobilisation de leurs équipes et assurer la survie de leur entreprise. Devant un tel défi, plusieurs ont effectué un exercice d'improvisation parfois gagnant, parfois moins reluisant.

Toutes les organisations ont donc dû accélérer leur adaptation à cette nouvelle réalité et revoir leur façon de faire en réponse à l'incertitude, qui ne semble pas vouloir se terminer rapidement. L'évaluation des risques s'est étendue non seulement au domaine de la pandémie comme telle, mais aussi à la disponibilité de leurs ressources humaines, à l'approvisionnement, aux marchés encore accessibles et aux outils technologiques adaptés aux nouvelles contraintes (pensons télétravail, connexion Internet, etc.). Les entreprises gagnantes ont su, par le biais de leur(s) leader(s), réagir rapidement, modifier leur processus décisionnel, profiter de nouvelles occasions et, surtout, maintenir un degré élevé d'engagement de leur personnel.

Mais quels sont les principaux éléments à retenir pour traverser avec succès les périodes de turbulences actuelle et future? Il est d'ores et déjà certain que le mode de gestion devra s'adapter pour favoriser le développement des organisations et des individus qui les composent.

La première préoccupation des leaders doit se concentrer autour de la bienveillance envers tous les employés de leur organisation. Reconnaître

que tous ne vivent pas les turbulences de la même façon, identifier ceux qui ont besoin d'aide et de soutien et communiquer clairement les orientations et les difficultés permettront de créer un nouveau lien de solidarité avec les équipes de travail. Cela démontrera que l'entreprise s'occupe des personnes qui la composent. Nulle autre valeur que le respect des individus n'est plus importante en ces temps difficiles, car la crise cessera un jour, mais tous se souviendront de la façon dont l'entreprise a pris soin d'eux – ou pas – et comment ils ont été considérés, comme employé et comme être humain.

Le deuxième aspect est corollaire du premier. D'une gestion davantage axée sur le contrôle, le leader devra témoigner d'un sentiment de confiance envers ceux qui participent aux succès de l'entreprise, et ce, à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation.

L'exemple du télétravail en est une constatation évidente : l'aspect contrôle est plus difficile à distance et la surveillance de la productivité et de la qualité du travail nécessite de nouveaux processus qui exigent temps et énergie, sans en connaître vraiment les bénéfices. Mais, si le leader se préoccupe de son équipe, il saura que la confiance démontrée envers celle-ci pourra augmenter la productivité de ses membres et leur engagement vis-à-vis les succès de l'entreprise. La création de groupes de travail, l'identification d'objectifs communs et les communications fréquentes permettent de solidifier l'esprit d'équipe, l'entraide et la collaboration mutuelle.

Le troisième élément découle des deux premières approches : la responsabilisation. En établissant une approche de bienveillance où tous les employés se sentent écoutés, compris et soutenus durant la période de turbulences, en manifestant une confiance envers le travail accompli par chaque membre de l'équipe, le leader engendrera un climat de responsabilisation qui ne peut qu'être bénéfique

pour le succès de l'entreprise et des employés. En sachant que chacun participe à cet effort pour maintenir, voire sauver l'entreprise, le leader pourra proposer plus facilement de nouveaux défis, mieux acceptés et relevés par l'équipe.

En conclusion, l'exercice d'un leadership adapté pendant cette période difficile devra de plus en plus se rapprocher du mode *coaching*. L'importance que l'on accorde à chacun des individus et la confiance manifestée envers ceux-ci permettront de mieux diriger les changements nécessaires pour la poursuite de la mission même de l'entreprise. Une bonne cohésion d'équipe, des communications efficaces et la responsabilisation de tous permettront de traverser les turbulences et de sortir grandis et gagnants.



Louise Neveu, CRHA
2^e c., Gestion SST
Conseillère en SST

Changement, projet à l'horizon... Allô, communications!

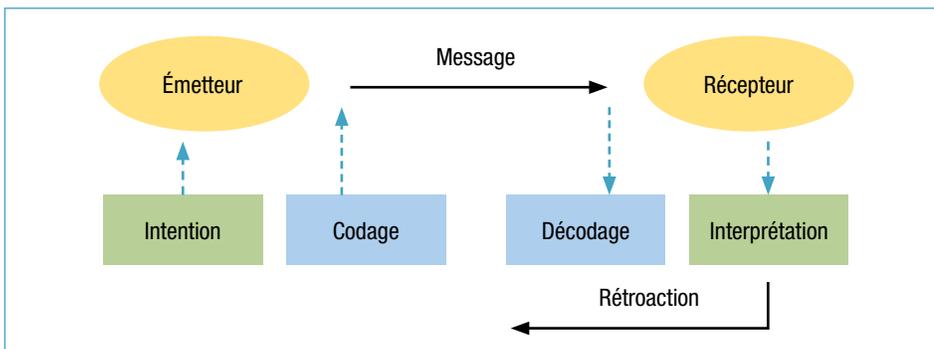
Les changements sont constants et souvent imprévisibles : technologies, environnement, science, météo, économie, etc. Qu'ils soient grands ou petits, ils génèrent au quotidien des répercussions de diverses intensités. Il en va de même pour les changements en milieu de travail. Les entreprises doivent s'adapter rapidement et faire preuve de flexibilité et de créativité pour persévérer, s'améliorer et répondre aux nouvelles demandes. Les événements des 18 derniers mois nous ont amenés à faire face à des situations inédites. Pour y arriver, les entreprises ont compris qu'il fallait entre autres établir des communications efficaces, ciblées, ouvertes, transparentes et régulières afin de favoriser l'engagement de tous, l'intégration rapide de multiples changements, et de diminuer la résistance.

Les lacunes de communication sont identifiées comme étant le premier facteur d'échec d'un changement ou d'un projet¹. En effet, plusieurs pièges se dressent tout au long du processus de communication. Le schéma ci-dessous rappelle les principes de base et permet d'entrevoir les premières embûches à la communication.

De plus, d'autres interférences peuvent survenir dans la transmission du message. Vous souvenez-vous du jeu du téléphone? Le dernier à recevoir le message avait toujours une version très différente du message initial; la même situation peut apparaître dans les communications organisationnelles.

les clients, les fournisseurs, le grand public et les partenaires de l'entreprise. D'autre part, les communications internes, qui s'adressent à l'ensemble ou à certains groupes d'employés, selon le sujet ou les objectifs établis. Nous examinerons plus en détail celles-ci, qui peuvent revêtir plusieurs formes.

Figure 1. Schéma de la communication²



La communication consiste en la transmission d'un message par un émetteur (personne qui le diffuse) vers un récepteur (personne qui le reçoit). Du côté de l'émetteur, deux facteurs viennent influencer le message : ce que l'on veut transmettre (l'intention) et le codage (la formulation, incluant l'attitude et la gestuelle). Il peut y avoir un décalage entre les deux, entraîné par un manque de conviction dans le ton ou la gestuelle, par exemple. Par ailleurs, du côté du récepteur, un écart peut apparaître entre le décodage (ce qui est entendu) et l'interprétation qui en est faite. Cela est généralement lié directement à certains éléments caractérisant le récepteur, tels que les émotions, les idées préconçues, les connaissances du milieu, le langage utilisé, etc.

La rétroaction, quant à elle, permet de vérifier l'efficacité du message émis, afin que le sens donné au message de l'émetteur et celui saisi par le récepteur s'avèrent presque identiques. Elle permet aussi d'évaluer dans une certaine mesure le degré d'adhésion au projet, de vérifier les répercussions et de mieux adapter les contenus, ainsi que les médias répondant aux attentes et besoins des groupes cibles.

TYPES DE COMMUNICATION

Au sein d'une organisation, les communications sont présentes quotidiennement et possèdent un large éventail d'interlocuteurs. On peut regrouper l'ensemble des communications en deux catégories. D'une part, les communications externes, avec

COMMUNICATION DESCENDANTE

Ce type de communication émane de la direction et vise les employés. Elle utilise un réseau hiérarchique officiel qui permet de donner des ordres, des directives et des instructions de travail. Dans ce type de communication, il n'y a pas de véritable échange.

COMMUNICATION ASCENDANTE

Ce type de communication part des employés et est acheminé à la direction. Il permet aux gestionnaires de savoir ce qui se passe en ce qui a trait aux opérations, au moral des employés, aux idées ou souhaits exprimés et aux plaintes. Il s'agit d'une forme de rétroaction sur les décisions prises et mises en place en regard à un changement, à un projet, ou encore pour faire part d'une situation dangereuse. Les communications ascendantes nécessitent une ouverture d'esprit, de l'écoute et la mise en place de mécanismes favorisant l'émission et la transmission des messages. Ce type de communication n'existe généralement pas dans un style de gestion directif ou autoritaire.

COMMUNICATION HORIZONTALE

Ce type de communication s'effectue entre employés. Essentiel à la planification et à la coordination des tâches, elle s'effectue surtout entre personnes d'un même rang et agit à la manière de consultation afin de permettre le transfert de connaissances et l'utilisation des forces de chacun. Elle peut

être formelle (ex. : rencontre d'unité ou d'atelier) ou informelle (lors des pauses, d'une rencontre impromptue dans un corridor, ou pour régler un problème imprévu).

Des rencontres telles que les réunions de démarrage ou de début de quart de travail, ou les rencontres debout (ex. : rappels de sécurité pour une tâche non fréquente), sont de courte durée. Elles font généralement appel à une combinaison des diverses formes de communication (ascendante-descendante ou bilatérale, horizontale, etc.), ce qui facilite les échanges et favorise l'engagement. Lors de rencontres informelles, un résumé de celles-ci devrait être transmis rapidement aux absents.

LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Les objectifs de la communication au sein d'une entreprise ont évolué au fil du temps. D'une communication unidirectionnelle descendante, elle est devenue bilatérale (descendante-ascendante) et horizontale. Antérieurement, les objectifs visaient principalement à :

- Faciliter les échanges.
- Informer de manière plutôt descendante.
- Initier les employés à la logique de l'entreprise.
- Orienter les comportements des employés en fonction des règles et des objectifs définis par la hiérarchie.

De nos jours, les objectifs de communication tendent à favoriser et à valoriser la coopération et l'engagement de tous dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, en tenant compte des attentes et des besoins des employés dans ce contexte. L'évolution des mentalités dans la société en général, la rareté de la main-d'œuvre, les difficultés de rétention du personnel, les nouvelles technologies de l'information, la diversité culturelle ainsi que des bouleversements externes (la pandémie, par exemple) ont amené les entreprises à revoir et à améliorer leurs modes de communication. Pour ce faire, elles ont développé la bilatéralité des échanges, la transparence, la cohésion, la fréquence et la régularité des communications. Les objectifs de communication les plus fréquents cherchent entre autres à :

- Unifier les employés.
- Créer un climat favorisant la participation et l'engagement.
- Favoriser la transmission rapide et efficace d'information de façon bilatérale.
- Communiquer des messages qui éveillent l'intérêt des employés.
- Tisser des liens entre les employés.
- Atteindre les objectifs organisationnels.
- Transmettre des messages correspondant aux intérêts particuliers des groupes cibles d'employés (adapter les messages).

LES ÉTAPES D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Le service de la communication de l'entreprise doit être mis à contribution dès la planification d'un projet ou l'apparition de la nécessité d'un changement. Les éléments du contexte organisationnel, la stratégie, les étapes du processus, les personnes clés ainsi que les conséquences anticipées du changement ne sont que quelques-uns des éléments dont le plan de communication devra tenir compte. Ce dernier comporte sept étapes, présentées ci-après.

1. TENIR COMPTE DU CONTEXTE DU PROJET/CHANGEMENT

Qu'est-ce qui motive le projet? Les situations peuvent être multiples : une période de croissance soutenue, la décroissance des activités, l'introduction de nouveaux équipements, la fermeture d'un atelier, la mise à niveau des technologies informatiques, le respect des mesures sanitaires pour maintenir les opérations, etc. Cette courte énumération de situations agissant comme facteurs de motivation aux changements et projets permet de comprendre que la stratégie de communication ne sera pas la même pour chacune d'elles. D'où l'importance de bien situer le contexte.



2. DÉFINIR LES GROUPES CIBLES

Quels sont les groupes d'employés qui seront touchés directement ou indirectement par les changements ou le projet? Il faut regarder tous les services et unités de l'entreprise (ingénierie, achats, ventes, labo, production, entretien, réception-expédition, transport, etc.) et répertorier lesquels auront à intervenir dans le projet et lesquels seront touchés par les conséquences, au moment du projet et une fois celui-ci mis en place.

Les répercussions des changements seront différentes d'un secteur à l'autre. Cependant, il est essentiel de bien les identifier avant de débiter afin d'être en mesure de répondre aux préoccupations, aux attentes et aux besoins des employés quant aux conséquences spécifiques avec lesquelles ils devront composer.

Il est tout aussi important de définir les attentes de la direction et du comité de projet pour chacun des groupes cibles en matière de soutien et d'engagement.

3. DÉFINIR LES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

Chaque étape d'un projet a des objectifs particuliers de réalisation; il en est de même pour la communication. Les objectifs de communication doivent être précisés pour chaque étape et chaque groupe cible touché par celle-ci. Un objectif représente le résultat que l'on se propose d'atteindre. Il importe aussi que la liste des actions de communication soit incluse dans les objectifs.

Il est essentiel de prévoir être capable d'obtenir et de communiquer rapidement des résultats d'étape afin de maintenir l'intérêt et la coopération, celles des personnes engagées et de tous les employés.

4. ÉLABORER LES MESSAGES À TRANSMETTRE PAR PHASE ET PAR GROUPE CIBLE

Quels canaux de communication (médias) seront utilisés pour la transmission des messages (ex. : rencontres de groupe, courriels, boîte spéciale, réseau social interne de l'entreprise, écran déroulant, etc.)? À quelle fréquence communiquera-t-on? Qui sera responsable de la préparation et de la transmission?

5. ÉTABLIR LE PLAN D'ACTION

Le plan d'action est un outil permettant d'organiser et de visualiser la séquence des activités de communication à intégrer à la gestion d'un projet. Il devient le cadre de référence favorisant la prise de décision et concrétise les éléments précédents. Ces principales composantes sont définies ci-après.

Figure 2. Composantes du plan d'action

1. Formuler les objectifs	→	Le pourquoi
2. Choisir les solutions	→	Le quoi
3. Établir les modalités de mise en œuvre	→	Le comment
4. Nommer un responsable	→	Le qui
5. Déterminer les ressources	→	Avec qui/Avec quoi
6. Fixer les échéanciers	→	Le quand
7. Évaluer et débiter	→	Les indicateurs

Le plan d'action peut aussi comprendre le statut de chaque élément (où en sommes-nous) et le mode d'évaluation des résultats (indication de succès). Ces indicateurs vont grandement faciliter l'étape suivante, le suivi.

6. FAIRE LE SUIVI DES COMMUNICATIONS ET ADAPTER

Il est essentiel de s'assurer que les messages ont été bien compris; la rétroaction est de mise à chaque étape et pour chaque groupe cible. Plusieurs modes de rétroaction peuvent être utilisés, notamment les sondages ou discussions informelles, une adresse courriel spéciale ou une boîte pour les suggestions et plaintes, un espace commentaires sur l'intranet. Ils représentent autant de moyens qui permettent de corriger le tir et de mieux adapter les messages à venir. Il importe également de prêter l'oreille aux rumeurs et de répondre rapidement aux questions.

7. ÉVALUER ET DÉBRIEFER

Les indicateurs de succès, les statuts des diverses actions ainsi que les rétroactions vont permettre d'évaluer l'ensemble des actions de communication menées à terme. Le retour d'expérience permet de consulter chacun sur les points forts des actions menées ainsi que sur les points à améliorer. C'est aussi l'occasion de répertorier les difficultés – tant organisationnelles que personnelles – rencontrées en cours d'exécution. Cet exercice facilite le choix des solutions et l'inventaire des actions à entreprendre pour la prochaine étape.

LES GESTIONNAIRES, TROP SOUVENT OUBLIÉS EN COMMUNICATION

On tient souvent pour acquis que les gestionnaires (incluant les superviseurs) vont adhérer automatiquement aux changements et aux messages. C'est oublier que pour être en mesure de traduire les décisions stratégiques en vision et en messages mobilisateurs, le gestionnaire a besoin de connaître et de comprendre les raisons profondes, les circonstances et la légitimité entourant la prise de décision.

Pour leur permettre de jouer leur rôle d'agent de changement et de communicateur, il est essentiel que les gestionnaires soient bien outillés pour ce faire et qu'ils reçoivent régulièrement le soutien technique, relationnel et psychologique nécessaire. Parmi les outils nécessaires aux gestionnaires, on retrouve, entre autres, des formations telles que *Superviseur et coach en SST*, *Comment bien faire passer vos*

messages en SST, *Susciter des comportements sécuritaires*, et *Mobilisation et équipe de travail*, offertes par le Centre patronal SST. Mentionnons aussi les outils informatiques permettant de joindre tous les membres de l'équipe, d'obtenir et de transmettre rapidement les réponses à la rétroaction des employés, ainsi que des rencontres de soutien.

CONCLUSION

Les communications constituent une partie majeure de toute stratégie de changement ou de projet. Des communications claires, précises, bilatérales, sans ambiguïté, transparentes, honnêtes, et qui s'adressent, selon leur spécificité, à l'ensemble des personnes touchées (groupes cibles), favorisent l'adhésion du plus grand nombre. Elles contribuent à diminuer les craintes et la résistance, à créer des liens entre les individus et services (et ateliers), elles donnent réponse aux préoccupations et aux questions des employés et, finalement, elles transmettent rapidement les résultats à chaque étape.

Il y aurait encore beaucoup à dire relativement aux communications internes d'une entreprise. Le sujet est vaste et peut être traité sous divers angles. Je vous invite à lire les articles de mes collègues Lorena Fernández (p. 4) et François Boucher (p. 21), qui abordent d'autres aspects des changements et des réactions qu'ils entraînent.

RÉFÉRENCES

- ARCAND, Michel. *La gestion du changement : vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*, Montréal, Éditions Nouvelles, 2007, 195 p.
- Entreprise & Compagnie. « L'importance de la communication en entreprise », [En ligne], *Entreprise & Compagnie*, 16 août 2019. [www.entreprise-et-compagnie.fr/communication-en-entreprise].
- DUPONT, Andrée. (2010). *Gérer le changement en SST : notes de cours, SST 804*. Université de Sherbrooke, Faculté d'administration.
- PAQUETTE, Pierre. « La communication organisationnelle : Le point sur cet atout allagmatique puissant », [En ligne], *Ordre des CRHA*, 8 février 2010. [https://ordrechra.org/ressources/developpement-organisationnel/2010/02/la-communication-organisationnelle-le-point-sur-cet-atout-allagmatique-puissant].
- GODEFROY, Julien. « Les enjeux de la communication pour les entreprises », [En ligne], *Réussir son management*, s. d. [https://reussir-son-management.com/les-enjeux-de-la-communication-interne-pour-les-entreprises/].

NOTE

- Vous trouverez ces formations en suivant les liens suivants :
www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/leadership-sst/superviseur-et-coach-en-sst-90443;
www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/prevention-et-securite/comment-bien-faire-passer-vos-messages-en-sst-20570;
www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/prevention-et-securite/susciter-des-comportements-securitaires-20561;
www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/leadership-sst/mobilisation-et-equipe-de-travail-90650.



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.



Isabelle Demers
Avocate et conseillère en SST

Après la Grande corvée, la grande séduction

Plusieurs programmes gouvernementaux aident les entreprises à recruter des candidats, à les maintenir en emploi en encourageant le développement des compétences, et à intégrer des personnes qui sans ces différents incitatifs n'arriveraient même pas à l'entretien d'embauche. Il est peut-être temps de passer à la « grande séduction » pour un meilleur pouvoir d'attraction.

Favoriser l'intégration au marché du travail des personnes en situation de handicap, des personnes immigrantes, des prestataires de l'aide sociale et des travailleurs expérimentés est l'une des initiatives proposées par le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, Jean Boulet. Cette initiative, appelée la Grande corvée¹, vise à soutenir les entreprises dans le recrutement et ainsi contribuer à relever le défi de la rareté de la main-d'œuvre.

« DE LA DIVERSITÉ À L'INCLUSION² »

N'est-il pas pourtant question de la thématique du changement dans cette édition de *Convergence SST*? Oui, et l'intégration de ces groupes actuellement sous-représentés exige un milieu de travail inclusif.

Est-ce que notre culture organisationnelle le permet? Sommes-nous ouverts à la différence? Sommes-nous prêts, comme entreprise, à valoriser et à respecter les différences fondées sur le potentiel propre à chacun, la couleur, l'origine, l'orientation sexuelle, l'expression du genre, l'âge, le statut social, etc.? N'est-ce pas là, un préalable à l'attraction, voire à la rétention de ces personnes? Avons-nous un plan pour opérer un changement de perception pour une meilleure acceptation?

Sous le thème « Les vrais défis de la diversité », la journaliste Caroline Boily du magazine *Gestion HEC Montréal*, dans l'édition d'automne 2021, reconnaît d'ailleurs qu'une démarche de diversité au sein des entreprises est complexe, mais que le plus gros défi demeure l'inclusion : « Si la diversité au sein d'une entreprise pourrait se calculer d'après le nombre de personnes issues de différents groupes, l'inclusion est plutôt une façon d'être. Elle demande un environnement de travail où tous se sentent valorisés... et le sont réellement. »

« Les organisations qui décident de prendre la question de la diversité au sérieux doivent donc s'y préparer sans oublier d'élaborer une stratégie de gestion du changement³ », ajoute-t-elle.

LA GRANDE SÉDUCTION

Certains parmi vous se rappelleront peut-être le film québécois *La grande séduction*⁴, où le maire et les habitants d'un petit village de la Basse-Côte-Nord⁵ se mettent de la partie pour relancer l'économie, complètement à plat. L'espoir naît de la possible implantation d'une usine de fabrication de contenants de plastique. Mais ce projet ne peut voir le jour sans l'assurance qu'un médecin installe ses pénates dans cette bourgade insulaire. C'est la grande séduction qui s'opère alors...

Plus près de nous, au Lac-Saint-Jean, la municipalité de Saint-Nazaire, qui compte 2 150 habitants, voulant contrer l'exode et la dévitalisation, se donne comme mission de devenir la vraie terre d'accueil de nouveaux travailleurs étrangers, des soudeurs mexicains, à l'invitation de l'entreprise Constructions Proco⁶. Les citoyens, écoles, garderies sont alors sensibilisés à l'importance de l'accueil des nouveaux arrivants.

Outre un comité d'accueil, on offre des cours d'espagnol aux citoyens et on fait appel à leur ouverture, car au-delà d'un emploi chez Constructions Proco, il y a l'intégration à la communauté qui n'attend que d'accueillir leurs familles. Notons que les travailleurs hispanophones suivent également des cours de français.

ANTICIPER ET PLANIFIER LE CHANGEMENT

Le monde du travail traverse une zone de turbulence causée notamment par des facteurs pour lesquels les dirigeants d'entreprise n'ont d'autre choix que de s'adapter à une réalité changeante. Pensons au vieillissement de la population, au contexte économique, aux changements climatiques, aux pandémies, etc. Comment répondre à ces menaces? Une planification stratégique des changements à opérer dans l'entreprise pour assurer sa pérennité est indispensable. Le succès du changement dépendra non seulement de sa nécessité à être implanté, mais de l'engagement d'une majorité des membres de l'organisation à le mener à terme.

Chez Constructions Proco, on avait les deux. Voyant que le programme de bonification en place pour un soudeur qualifié trouvé par un employé ne suffisait pas à pourvoir les besoins, Monsieur Jean-Denis Toupin, directeur général de l'entreprise, se tourne vers le recrutement de travailleurs immigrants. Selon lui, l'adhésion à cette nouvelle réalité a été facilitée en sollicitant directement la participation des employés dans le processus de recrutement, en allant au Mexique faire passer des entrevues aux candidats. Les employés comprenaient que le recrutement à l'international devenait nécessaire et que l'acceptation de ces nouveaux travailleurs allait de soi.

« Nous avons fait paraître dans les mois précédant le recrutement un article dans notre journal interne expliquant le bien-fondé de la démarche », a précisé Monsieur Toupin, qui souhaitait également que le personnel soit avisé en amont.

Souhaitons que ces soudeurs mexicains arrivés au « pays des Bleuets » aient été séduits par nos froids hivers québécois et l'accueil chaleureux des citoyens de Saint-Nazaire.

RÉFÉRENCES

1. MINISTÈRE DU TRAVAIL, DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE. *En action pour la main-d'œuvre*, [En ligne], s. d. [www.mtess.gouv.qc.ca/grands-dossiers/action_maindoeuvre/plan_detail/initiative/index.asp#corvee].
2. BOILY, Caroline. « Entre course et obstacles et avantage concurrentiel », [En ligne], *Revue gestion HEC Montréal*, 7 septembre 2021. [www.revuegestion.ca/dossier-les-vrais-defis-de-la-diversite-entre-course-a-obstacles-et-avantage-concurrentiel].
3. Idem.

NOTES

4. Film québécois écrit par Ken Scott et réalisé par Jean-François Pouliot.
5. Les habitants de la Ville fictive de Sainte-Marie-la-Mauderne sont tous prestataires de l'aide sociale. Mais c'est en fait à Harrington Harbour, village de pêcheurs, que sont filmées les scènes.
6. Entreprise de conception, de fabrication et d'installation de revêtements et de structures métalliques.



Régine Manacé, LL. B.
Avocate et conseillère en SST

Inclure la violence conjugale à sa planification stratégique en SST : une belle façon d'être proactif

Il n'y a pas si longtemps, on jugeait que la problématique de la violence conjugale relevait exclusivement de la sphère privée. On n'imaginait pas voir le jour où l'employeur serait invité à considérer la violence conjugale dans l'élaboration de sa stratégie de prévention des lésions professionnelles. Cela constitue un changement dans la gestion de la santé et sécurité du travail (SST) pour l'employeur. Au Québec, le projet de loi n° 59 (PL-59) et les nombreux féminicides qui se sont succédé sur une courte période en 2021 ont sonné l'alarme auprès des employeurs et amené une vigilance accrue.

Il est fortement recommandé aux employeurs d'inclure la prévention et la gestion de la violence conjugale dans leur planification stratégique de la SST. Mais qu'est-ce que la violence conjugale? Quels sont les facteurs de risque de la violence conjugale? Quel est, dans ce contexte, l'objectif du PL-59? Ce texte vise à offrir une réponse à chacune de ces questions.

QU'EST-CE QUE LA VIOLENCE CONJUGALE?

Je vous propose la définition de la violence conjugale présentée dans la *Politique d'intervention en matière de violence conjugale* du gouvernement du Québec, qui m'apparaît exhaustive.

« La violence conjugale se caractérise par une série d'actes répétitifs, qui se produisent généralement selon une courbe ascendante. Les spécialistes

appellent cette progression "escalade de la violence". Elle procède, chez l'auteur de la violence, selon un cycle défini par des phases successives marquées par la montée de la tension, l'agression, la déresponsabilisation, la rémission et la réconciliation. À ces phases correspondent, chez la victime la peur, la colère, le sentiment qu'elle est responsable de la violence et, enfin, l'espoir que la situation va s'améliorer. Toutes ces phases ne sont pas toujours présentes et ne se succèdent pas toujours dans cet ordre.



« La violence conjugale comprend les agressions psychologiques, verbales, physiques et sexuelles ainsi que les actes de domination sur le plan économique. Elle ne résulte pas d'une perte de contrôle, mais constitue, au contraire, un moyen choisi pour dominer l'autre personne et affirmer son pouvoir sur elle. Elle peut être vécue dans une relation maritale, extramaritale ou amoureuse, à tous les âges de la vie¹. »

L'auteur² de violence conjugale peut utiliser six formes de violence³ pour contrôler la victime. La première est la violence psychologique, qui se caractérise par une série d'attitudes et de propos méprisants et humiliants. Par exemple, le fait de propager des rumeurs. La seconde est la violence verbale, soit tout ce qui peut être entendu. Les insultes en sont un exemple. La troisième est la violence économique, qui se manifeste par des comportements et des actions qui empêchent une personne d'atteindre son autonomie financière. Le contrôle du salaire d'une partenaire constitue un exemple.

La quatrième est la violence physique. Cela survient lorsque l'on emploie des gestes violents envers une autre personne. Par exemple, le fait de lancer des objets en direction d'une partenaire, en l'atteignant ou non. La cinquième est la violence sexuelle. C'est-à-dire toute forme de gestes à caractère sexuel, avec ou sans contact physique, à l'égard d'une partenaire. Les gestes sont commis sans le consentement de la victime ou dans un contexte de manipulation affective ou de chantage. La sixième est la cyberviolence. Dans ce cas, l'auteur utilise les technologies de la communication pour contrôler sa partenaire. L'une des façons consiste à lui envoyer des textos à répétition.

QUELS SONT LES FACTEURS DE RISQUE DE VIOLENCE CONJUGALE?

Le *Rapport d'analyse des décès liés à la violence conjugale au Québec entre 2008-2018*⁴ énumère des facteurs de risque qui correspondent en quasi-totalité à la liste des 40 facteurs du Comité des décès dus à la violence familiale du Bureau du coroner en chef de l'Ontario (rapport annuel de 2017)⁵. La moitié de la liste apparaît dans le tableau ci-contre. De plus, on retrouve un 41^e facteur, la vulnérabilité de la victime, qui a été intégré pour la première fois dans le rapport annuel de l'Ontario de 2018⁶.

Le rapport du Québec révèle plusieurs informations troublantes. Premièrement, il y a eu 165 décès dans un contexte lié à la violence conjugale de 2008 à 2018. Deuxièmement, la cohabitation, les antécédents de violence conjugale envers la partenaire actuelle et une séparation récente sont les facteurs de risque connus les plus fréquents dans les cas d'homicide conjugal. Troisièmement, la consommation problématique de drogue ou d'alcool,

Tableau 1. Facteurs de risque de violence conjugale

- Mauvais traitements ou témoin de violence familiale durant l'enfance (chez l'agresseur)
- Témoin de comportements suicidaires dans sa famille d'origine (chez l'agresseur)
- Jeune âge des partenaires
- Différence d'âge des partenaires
- Cohabitation des partenaires
- Séparation récente (12 derniers mois) ou imminente
- Nouveau partenaire de la victime de violence conjugale
- Différends portant sur la garde d'un enfant ou le droit de visite
- Présence de beaux-enfants à la maison
- Statut d'emploi (sans emploi – agresseur)
- Consommation problématique d'alcool, de drogue ou de substances intoxicantes (excluant les médicaments)
- Dépression ou autre problème de santé mentale – selon la famille, les amis ou les connaissances
- Dépression – diagnostic d'un professionnel
- Autre problème psychiatrique ou de santé mentale – diagnostic d'un professionnel
- Antécédents de menaces de suicide
- Antécédents de tentatives de suicide
- Harcèlement
- Violation d'une ordonnance prononcée par une autorité
- Jalousie, notamment sexuelle
- Antécédents de violence conjugale – partenaire actuel ou actuelle (victime de violence conjugale)

des antécédents de comportements suicidaires, un historique de dépression (selon l'entourage) et le fait d'être sans emploi sont des caractéristiques de l'auteur qui sont des facteurs de risque très souvent répertoriés. Quatrièmement, 1 à 10 facteurs de risque ont été identifiés dans 79 % des situations de violence conjugale analysées, et 13 % des cas étudiés cumulaient 11 à 20 facteurs de risque.

Le rapport a permis de documenter concrètement l'ampleur du phénomène de la violence conjugale au Québec. Les organisations de compétence fédérale ont déjà l'obligation légale de prévenir, d'intervenir et de soutenir les employés qui vivent, ou sont à risque de vivre de la violence familiale. De son côté, le gouvernement du Québec préconise un changement législatif majeur qui vise toutes les organisations sous son autorité.

QUEL EST L'OBJECTIF DU PL-59?

Le 27 octobre 2020, Monsieur Jean Boulet, ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, a déposé officiellement le PL-59. Ce dernier propose, à l'article 143, que l'article 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, dont le 1^{er} alinéa stipule que « l'employeur doit prendre les mesures

nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique du travailleur », soit modifié afin d'obliger les employeurs à :

« prendre les mesures pour assurer la protection du travailleur exposé sur les lieux de travail à une situation de violence physique ou psychologique, incluant la violence conjugale ou familiale » et, dans ce contexte, qu'il soit :

« tenu de prendre les mesures lorsqu'il sait ou devrait raisonnablement savoir que le travailleur est exposé à cette violence⁷ ».

Ensuite, le 10 mars 2021, le ministre a déposé un amendement au PL-59, reproduit ci-dessous.

« Article 143 (article 51 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail)

Remplacer, dans le paragraphe 16° de l'article 51 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, proposé par le paragraphe 4° de l'article 143 du projet de loi, "ou familiale" par "familiale ou à caractère sexuel"⁸. »

LE MINISTRE BOULET ÉVOQUE LES PRINCIPES DU PL-59 EN MATIÈRE DE VIOLENCE CONJUGALE

Le 23 avril 2021, lors de l'Assemblée générale annuelle virtuelle du Centre patronal SST, le ministre a été questionné sur le PL-59. Le résumé des questions et réponses qui suit permet de comprendre les objectifs du PL-59 en lien avec la violence conjugale.

La première question à laquelle le ministre fut invité à répondre a été synthétisée ci-après, en contextualisant et en reprenant les éléments clés.

Dans le PL-59, lorsqu'il y a une situation de violence conjugale ou familiale, l'employeur est tenu de prendre les mesures lorsqu'il sait ou devrait raisonnablement savoir que le travailleur y est exposé. Jusqu'où cette responsabilité pourrait-elle aller, spécialement dans un contexte de télétravail qui est durablement installé, mais aussi dans tout autre contexte?

En réponse à cette question, le ministre a fait valoir qu'en présence d'indices comportementaux, il faut intervenir. Il a mentionné que ce sera bénéfique pour l'employeur, car il aidera notamment l'employé tout en contribuant à améliorer son efficacité au travail. Il a ajouté que cela ne peut qu'être profitable aux plans humain, social et économique.

Il a poursuivi en indiquant qu'il y aura certainement un travail de conscientisation, de sensibilisation, et que la clé réside dans la capacité des employeurs à bien informer leurs superviseurs.

Il a conclu en soulignant que la violence conjugale est un phénomène qui est devenu un incontournable, parfois insidieux, mais pour lequel il y a tout de même plusieurs signes. Il a insisté sur la nécessité que les employeurs soient en état d'alerte et qu'ils adoptent une stratégie d'intervention centrée sur l'éducation, l'information et la formation.

Le ministre a également été interrogé sur certaines appréhensions quant à l'attitude de la victime. On lui a demandé s'il ne craignait pas qu'il y ait un peu de confrontation entre la victime et l'employeur, dans le cas où celle-ci ne serait pas prête à recevoir l'aide de l'employeur, qui pourrait s'être aperçu d'une circonstance particulière.

Le ministre a offert plusieurs éléments de réponse. Il a notamment indiqué qu'il faut une certaine délicatesse et de l'empathie à l'endroit de la victime. Il a expliqué que lorsque la travailleuse refuse de l'aide, elle devrait être rencontrée et avoir l'occasion de s'exprimer. Il a aussi précisé qu'il faudra prendre en considération le cheminement de l'employée, respecter sa volonté et s'assurer que son parcours soit individualisé. Il a terminé sur une note d'espoir en évoquant le fait que « cette personne [...] peut ne pas être prête [à recevoir de l'aide] et le devenir dans un certain temps ».

Au moment d'écrire ces lignes, le projet de loi n° 59 est toujours à l'étude et la modification législative proposée n'est donc pas encore en vigueur. Cela étant, la notion de violence conjugale est claire, et les employeurs devraient être proactifs.

D'une part, il faut mobiliser les personnes compétentes pour identifier les facteurs de risque de la violence conjugale, notamment à l'aide des indices comportementaux observés chez les travailleurs de l'organisation. La liste des 41 facteurs est utile à cet égard.

De plus, le guide *La violence conjugale, une responsabilité dans mon milieu de travail*^P est très aidant. Il contient des outils précieux, dont une trousse d'accompagnement pour les entreprises, les syndicats et les membres du personnel, ainsi qu'un modèle de politique de travail en violence conjugale. Il faut souhaiter que les employeurs soient nombreux à se mobiliser pour éduquer, informer et former les travailleurs sur la violence conjugale. C'est à suivre.

RÉFÉRENCES

1. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. *Politique d'intervention en matière de violence conjugale*. [Fichier PDF], Gouvernement du Québec, c1995, 71 p. [<https://publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2000/00-807/95-842.pdf>].
3. PROJET POLITIQUE DE TRAVAIL EN VIOLENCE CONJUGALE. *La violence conjugale, une responsabilité dans mon milieu de travail*, 2020, [En ligne], 64 p. [www.violenceconjugaleautravail.com/data/88-violenceconjugal/loc-gen/Document_Violence_CAVAC_HighRes.pdf?v=2].
4. INSPQ. *Rapport d'analyse des décès liés à la violence conjugale au Québec entre 2008-2018*. Février 2020, [En ligne], 74 p. [<https://www.inspq.qc.ca/publications/2766>].
5. MINISTÈRE DU SOLLICITATEUR GÉNÉRAL. *Enquête sur les décès – Bureau du coroner en chef – Publications et Rapports* (Rapport annuel du Comité d'examen des décès dus à la violence familiale), [En ligne], 13 juillet 2021. [www.mcscs.jus.gouv.on.ca/french/DeathInvestigations/office_coroner/PublicationsandReports/coroners_pubs_fr.html].
6. Idem.
7. QUÉBEC. *Projet de loi n° 59 – Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*. Chapitre X.1, [En ligne], 2020. p. 45-46. [www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.BII.DocumentGenerique_162747&process=Original&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vIv9rjij7p3xLGTZDmLVSmJLQqe/vG7/YWzz].
8. QUÉBEC. *Projet de loi n° 59 – Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail – Amendement*. [En ligne], 10 mars 2021. p. 39. [www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.BII.DocumentGenerique_172105&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vIv9rjij7p3xLGTZDmLVSmJLQqe/vG7/YWzz].
9. PROJET POLITIQUE DE TRAVAIL EN VIOLENCE CONJUGALE. *La violence conjugale, une responsabilité dans mon milieu de travail*, 2020, [En ligne], 64 p. [www.violenceconjugaleautravail.com/data/88-violenceconjugal/loc-gen/Document_Violence_CAVAC_HighRes.pdf?v=2].

NOTE

2. Les sources ayant documenté le présent article démontrent que statistiquement les auteurs de violence conjugale sont majoritairement des hommes. Ainsi, ce cas de figure se traduit dans les genres adoptés, pour alléger le texte. Cela n'exclut cependant pas la possibilité que la violence conjugale puisse être exercée par une femme ou présente dans des couples de même sexe.



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

La veille réglementaire, un incontournable

J'anime la formation *Règlement sur la Santé et la sécurité du travail (RSST)*¹ et, chaque fois, je réussis à surprendre la majorité des participants avec des exigences réglementaires les concernant, et dont ils n'avaient pas connaissance.

La réglementation change continuellement, les lois et règlements sont ajustés pour s'adapter aux nouvelles réalités, ajouter des précisions, couvrir des éléments ou des activités pour lesquels les accidents sont graves ou fréquents, etc. Comment connaître la réglementation que nous devons respecter et rester à jour avec tous ces changements? Il faut pour ce faire mettre en place un processus de veille réglementaire.

QU'EST-CE QUE LA VEILLE RÉGLEMENTAIRE?

Effectuer une veille réglementaire requiert, dans un premier temps, de répertorier l'ensemble des lois et règlements en vigueur qui s'appliquent aux activités de votre entreprise. Une fois la liste initiale établie, la veille réglementaire consistera à faire un suivi périodique des évolutions réglementaires, soit un suivi des changements.

POURQUOI FAIRE UNE VEILLE RÉGLEMENTAIRE?

Parce que la réglementation change continuellement et, comme nous le savons tous, nul n'est censé ignorer la loi. La veille réglementaire est l'outil de base permettant d'effectuer une vérification de la conformité légale, de faire un état des lieux. Cette dernière sert à vérifier le degré de conformité d'une entreprise face aux exigences réglementaires applicables et d'identifier les non-conformités afin de mettre en place des actions correctives.

L'inventaire de toutes les exigences réglementaires s'appliquant à votre entreprise est un exercice fastidieux. Cependant, une fois cette étape franchie, la veille périodique ne demandera pas trop d'efforts si elle est faite de façon régulière. Elle permettra d'anticiper les changements dès la phase de projet de modification réglementaire et favorisera une bonne planification des mesures correctives et même, dans certains cas, une meilleure répartition des budgets alloués aux changements. De plus, en demeurant à l'affût, vous éviterez les mauvaises surprises en cas de visite d'un inspecteur de la CNESST.

MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS DE VEILLE

Afin de s'assurer que la veille réglementaire est effectuée de façon systématique et qu'elle ne soit

pas oubliée, il faut mettre en place un processus pour structurer cette activité, car il faut se le dire, rares sont ceux qui trépignent à l'idée de faire un suivi de la réglementation. Cette activité a alors tendance à sombrer dans l'oubli. Pour débiter, il est important de déterminer qui sera responsable d'effectuer la veille réglementaire. La veille initiale nécessitant beaucoup de temps, il peut être bien de créer une équipe de travail ou de faire appel à une ressource externe pour construire une base de données permettant de colliger toutes les règles à observer et d'en faciliter le suivi.

Le responsable devra prévoir le temps nécessaire pour accomplir cette opération initiale et, ensuite, réserver du temps à son horaire pour réaliser les veilles périodiques et effectuer la mise à jour des modifications réglementaires dans la base de données. Dans le processus, il faut également élaborer un plan de communication pour assurer un transfert de l'information aux personnes concernées, que ce soient les gestionnaires ou les employés, ainsi que la direction, qui doit impérativement être au fait des exigences réglementaires de l'entreprise.

Figure 1. Le processus de veille réglementaire



OÙ TROUVER L'INFORMATION?

Il existe plusieurs sources d'information afin de suivre les changements réglementaires. Je vous en présente, ci-après, quelques-unes.

Tout d'abord, les textes officiels ayant trait aux changements de lois et règlements sont publiés dans les *Gazette*. La *Gazette officielle du Québec*² est le journal par lequel « le gouvernement du

Québec rend officielles ses décisions ». Au fédéral, la *Gazette du Canada*³ est le journal officiel du gouvernement du Canada. Il « permet de connaître les nouvelles lois et les nouveaux règlements, les règlements projetés, les décisions de tribunaux administratifs et les avis publics ».

La CNESST propose également une page Web où l'on retrouve la liste des projets de règlements et changements réglementaires en matière de santé et de sécurité du travail⁴, incluant une brève description du changement, des analyses d'impact, ainsi que le lien menant à la publication dans la *Gazette officielle du Québec*. Le Centre patronal SST publie de façon régulière des infolettres portant sur l'actualité en SST. Il est possible de s'abonner gratuitement aux infolettres du Centre⁵.

Il est également envisageable de faire appel à une ressource externe pour effectuer votre veille réglementaire, mais il ne faut pas oublier que vous devez tout de même faire un suivi à l'interne des informations qui vous seront communiquées.

Comme cela a été mentionné précédemment, bâtir un processus de veille réglementaire demande beaucoup d'énergie au départ. Mais une fois bien établi avec des outils et une méthodologie claire, faire le suivi périodique permettra de faciliter énormément la tâche et pourra éviter bien des surprises désagréables!

NOTES

1. Plus de détails sur cette formation à www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/prevention-et-securite/reglement-sur-la-sante-et-la-securite-du-travail-rsst-90094.
5. Pour ce faire, rendez-vous au www.centrepatronalsst.qc.ca/abonnements/.

RÉFÉRENCES

2. PUBLICATIONS DU QUÉBEC. *Gazette officielle du Québec*, [En ligne], s. d. [<http://www3.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/gazetteofficielle.fr.html>].
3. GOUVERNEMENT DU CANADA. *Gazette du Canada*, [En ligne], 1^{er} septembre 2021. [<https://gazette.gc.ca/accueil-home-fra.html>].
4. CNESST. *Projet de règlement et changements réglementaires*, [En ligne], s. d. [www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/lois-reglements/projets-reglement-changements-reglementaires].



Denis Dubreuil
M. Sc., erg.
Directeur - Développement des programmes

Un changement à l'horizon? Planifiez et déployez un plan d'action efficacement!

Pour qu'une entreprise évolue positivement, en SST comme dans tout autre aspect de ses activités, elle doit constamment apporter des ajustements, des changements. Pas de changements, pas d'amélioration! Or, pour que ceux-ci se réalisent de façon optimale, il est important de mettre en œuvre une démarche structurée, un « plan d'action ». Voyons quels sont les éléments qui le composent.

Peu importe le projet SST que l'on souhaite concrétiser, le tout premier élément à intégrer dans une démarche comprenant un plan d'action consiste à répondre à la question suivante : quel est le but ultime de ce changement. C'est donc dire que l'on doit initialement déterminer l'objectif à atteindre.

DÉFINIR UN OBJECTIF À POURSUIVRE

L'énoncé d'un objectif est généralement très court (une seule phrase) et doit intégrer les caractéristiques suivantes : être réaliste et défini dans le temps. Voici, ci-après, des exemples.

- S'assurer que la nouvelle machine 117 soit conforme au *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* (RSST) à titre de zone dangereuse inaccessible, avant sa mise en fonction.
- Réduire le niveau de bruit de la machine 163, en conformité avec le RSST, d'ici la fin de l'année 2021.
- Organiser et mettre en œuvre une journée SST d'ici le 31 janvier 2022.

Puisqu'un énoncé d'objectif est habituellement « global », il ne comporte pas d'action précisément définie. En effet, l'ensemble des actions à déployer dans un plan d'action correspond à un deuxième stade. Elles constituent la séquence chronologique des activités à mener et des gestes à poser. En principe, l'objectif défini préalablement sera atteint lorsque l'ensemble des actions seront mises en œuvre.

Les actions à réaliser doivent être définies précisément. Plus l'objectif est « global », plus les actions à entreprendre seront établies dans le détail. Pour cette raison, il est fréquent de retrouver plusieurs actions dans une telle démarche. Voici, ci-après, quelques exemples d'énoncé d'action.

- Établir la liste des zones dangereuses de la nouvelle machine 117.
- Connaître (mesurer) le niveau de bruit de la machine 163, selon la méthode établie dans le RSST.
- Dresser la liste des activités de la journée SST.

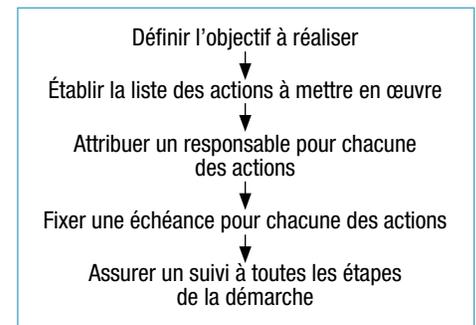
LE QUI, LE QUOI... ET LE QUAND

La rédaction d'un plan d'action comporte un troisième élément important. Pour chacune des actions à mener, une personne responsable de sa supervision doit être nommée. À ce sujet, il est généralement efficace de choisir des personnes différentes pour les actions à réaliser. En effet, un plan d'action constitue une excellente occasion d'intégrer la participation de différents employés, en fonction de l'expertise de chacun.

Ceux-ci font partie des ressources nécessaires à la bonne marche du projet, qu'elles soient humaines (collègues, collaborateurs externes et autres) ou matérielles (autorisations, équipements et outils, etc.).

Aussi, chacune des actions doit inclure une échéance. Cet aspect crucial du plan d'action permettra de synchroniser l'ensemble des tâches à accomplir menant à l'atteinte de l'objectif principal.

Figure 2. Étapes de planification d'un plan d'action



ASSURER UN SUIVI MÉTHODIQUE

Durant la mise en œuvre d'un changement, il est essentiel d'effectuer un suivi tout au long du projet. Cela permettra de respecter le bon déroulement de la séquence d'exécution des échéanciers. Il est également possible que des actions doivent progressivement se greffer durant la démarche pour assurer son succès. Ne manquez pas de les ajouter dans votre plan d'action et procédez à un suivi de tous les aspects de votre projet.

UNE GRILLE POUR ACCOMPAGNER VOS PLANS D'ACTION

Pour vous aider dans la planification de votre prochain plan d'action, nous vous invitons à utiliser la grille partielle ci-dessous. N'hésitez pas à l'ajuster selon le contexte et la nature de votre démarche.

Bonne planification!

Figure 1. Grille partielle de déploiement du plan d'action

OBJECTIF :					
ACTIONS À RÉALISER	RESPONSABLE(S)	RESSOURCES	ÉCHÉANCIER	STATUT	COMMENTAIRES / AJUSTEMENTS



Francine Gauvin
B. Sc.
Conseillère en SST

Transformations technologiques : quelle place pour la SST?

Pour la majorité d'entre nous, la technologie fait partie de notre environnement personnel et professionnel. À l'échelle mondiale, elle est bien implantée dans des secteurs industriels connus, comme l'industrie automobile, les mines, la foresterie, le manufacturier, etc. La pandémie a été, au Québec, le déclencheur d'une prise de conscience importante du retard numérique pour plusieurs entreprises. D'instinct, pour survivre, certaines ont pris ce virage pour poursuivre leurs activités et traverser la crise. Pour d'autres, cela a été l'occasion de faire l'examen d'une réorganisation de la production pour rattraper des retards dans ce domaine.

Le monde du travail connaît en ce moment une quatrième révolution industrielle que l'on appelle l'industrie 4.0 (I4.0). Dans cette industrie, plusieurs emplois verront certaines de leurs tâches transformées par les changements technologiques. Ceux-ci pourraient offrir de nouvelles occasions de réduire des contraintes de travail, mais aussi entraîner de nouveaux risques. C'est un domaine qui évolue rapidement.

Pour en savoir un peu plus sur le sujet et sur les répercussions en santé et sécurité du travail, nous avons demandé à Madame Marie Comeau, ergonome et conseillère à la Direction des communications, de la veille et de la mobilisation des connaissances de l'IRSSST, de bien vouloir répondre à nos questions.

QU'EST-CE QUE L'INDUSTRIE 4.0?

« On ne devient pas une industrie 4.0 du jour au lendemain! C'est par l'introduction graduelle de différentes technologies qui vont finir par communiquer entre elles, de manière autonome – c'est-à-dire s'échanger de l'information et la traiter pour ensuite choisir l'action la plus appropriée –, que l'on devient de plus en plus une I4.0.

« L'I4.0 met donc l'accent sur la notion d'interopérabilité et la capacité des différents objets et ressources d'une entreprise à communiquer en temps réel, ce qui favorise le développement de nouveaux processus, produits, services. Cela est possible grâce aux nombreux leviers technologiques¹, comme l'intelligence artificielle (IA) et l'Internet des objets.

« L'I4.0 promet une augmentation de la productivité par l'autonomisation des processus qui réduirait ou même éliminerait les interventions des humains. Toutefois, ce n'est pas vraiment réaliste, car ces technologies ne pourront pas éliminer tous les postes ou tous les emplois; elles ont encore plusieurs limitations. Il serait plus réaliste de penser que les technologies pourront remplacer seulement l'humain dans la réalisation de certaines tâches, et non un emploi dans son entièreté. Par exemple, un cobot (un robot collaboratif) pourrait effectuer des tâches répétitives faites par un travailleur sans trop de variabilité. »

INDUSTRIE 4.0 : UN EXEMPLE

Pour aider à comprendre ce qu'est une entreprise 4.0, nous vous invitons à regarder la capsule vidéo ci-dessous, réalisée par groupe Soucy de Drummondville.

Vidéo 1. Révolution 4.0 chez groupe Soucy



QUE SAIT-ON DES CONSÉQUENCES SUR LA SST D'UN VIRAGE I4.0?

« La littérature sur l'I4.0 est nombreuse, mais peu de communications traitent de SST. Les données scientifiques manquent encore quant aux conséquences réelles de l'I4.0 sur la SST, et peu de guides d'introduction aux nouvelles technologies



Marie Comeau, IRSSST

qui considèrent la SST sont disponibles. Toutefois, certaines technologies ont fait davantage l'objet d'études, comme les cobots. À cet effet, Madame Sabrina Jocelyn, qui est chercheuse à l'IRSSST, procède actuellement à un projet de recherche visant à identifier les éléments les plus importants à considérer lorsque l'on introduit des cobots en milieu de travail². »

Pour avoir une meilleure idée des enjeux SST anticipés, j'invite les lecteurs à consulter deux rapports de veille scientifique sur les nouvelles technologies : *L'industrie 4.0 dans le secteur manufacturier³* et *Intelligence artificielle en santé et SST⁴*.

« De manière générale, lorsqu'on introduit une technologie dans un milieu de travail, celle-ci risque d'avoir un effet sur toutes ses dimensions (physique, sociale et psychologique) et de changer l'organisation du travail, la réalisation des tâches, etc. Ces transformations peuvent créer de nouveaux dangers, mais peuvent aussi avoir comme conséquence positive de réduire certains risques ou de les éliminer. Il est donc important de d'abord chercher à comprendre de quelles manières l'introduction d'une technologie change le travail pour ensuite en évaluer les répercussions sur la SST », précise Madame Comeau.

QUELS SONT LES OUTILS TECHNOLOGIQUES D'INTÉRÊT POUR AMÉLIORER LA SST?

« Dans l'I4.0, tous les outils, objets ou accessoires intelligents peuvent devenir des occasions d'apprentissage ou de transmission d'informations aux travailleurs. Il y a donc plusieurs occasions. En voici quelques-unes...

On peut penser à un objet simple, qui serait une **tablette électronique**, qui pourrait notamment recenser les procédures SST à réaliser et les mettre à jour automatiquement en fonction des changements dans la ligne de production.

« Il y a aussi ce qu'on appelle la **réalité augmentée**⁵ (RA). Prenons l'exemple d'un travailleur de l'industrie de l'automobile qui utilise des lunettes de réalité augmentée. Il est en mesure de voir la voiture sur laquelle il doit effectuer des travaux. S'il ne se souvient pas de la procédure à suivre pour effectuer ses travaux, il peut alors demander à la lunette RA de lui indiquer la marche à suivre. Lorsqu'il regarde la voiture, la lunette RA lui indique, dans le verre, sur quelles composantes il doit travailler ainsi que les étapes à suivre. Elle agit comme un guide et les procédures SST peuvent être intégrées à l'information fournie au travailleur. »

La vidéo qui suit met en relief les possibilités qu'offre la réalité augmentée.

Vidéo 2. Lunettes RA dans l'industrie automobile



« Il y a aussi la **réalité virtuelle**, qui transporte virtuellement la personne dans un environnement artificiel, comme un poste de travail. Cela peut être utilisé dans le cadre de formations; une formation en espace clos ou de conduite de chariot élévateur, par exemple. Avec cette technologie, le travailleur pourrait pratiquer ses procédures de sécurité sans se mettre à risque.

« Enfin, le **robot** est un autre exemple d'outil technologique intéressant pour améliorer la SST. Les cobots captent de plus en plus l'intérêt des entreprises et, contrairement à la robotique conventionnelle, ils sont conçus pour partager le même espace que les humains et parfois même interagir avec eux. Bien qu'ils soulèvent plusieurs enjeux en matière de SST, ils présentent plusieurs avantages, comme la possibilité de réduire les contraintes physiques par l'exécution des tâches plus contraignantes et de laisser à l'humain la réalisation des tâches plus valorisantes. »

QUELS CONSEILS POUR LES ORGANISATIONS?

« D'abord, l'intégration d'une nouvelle technologie peut être vue comme un projet de conception et représenter l'occasion d'agir en prévention en SST. »

1^{ER} CONSEIL : SE POSER LES BONNES QUESTIONS

« Quand une entreprise pense à intégrer une nouvelle technologie, la première question qu'elle doit se poser est : quels sont nos besoins? En considérant les particularités de mon entreprise, il peut être intéressant de se demander quels sont les problèmes à régler. Ou encore : quelle amélioration ai-je à mettre en œuvre sur mon système? À partir de là, je peux déterminer la technologie qui me permettra d'atteindre mon objectif. Il ne faut surtout pas faire l'inverse. »

2^E CONSEIL : ANALYSER LE TRAVAIL ET EFFECTUER UNE ÉVALUATION DES RISQUES

« Avant d'introduire une nouvelle technologie, il est essentiel d'effectuer une réelle analyse de l'activité du travail. Cette analyse intégrera plusieurs dimensions et permettra d'avoir une compréhension globale de la tâche pour laquelle on souhaite intégrer une nouvelle technologie.

« Par exemple, une telle analyse intègre les dimensions suivantes :

- les exigences physiques;
- les exigences sociales, comme le degré de collaboration nécessaire pour réaliser les tâches adéquatement;
- les conséquences du travail effectué à un poste sur le poste suivant;
- les aspects psychologiques (la charge mentale et émotionnelle). »

AVOIR LA BONNE ÉQUIPE DE PROJET

« Une fois la technologie adéquate identifiée, travailler en équipe multidisciplinaire sera un atout. Par exemple, il sera important d'impliquer les utilisateurs finaux ainsi que tous les collègues dont le travail sera touché directement et indirectement par le projet de transformation et d'intégration d'une nouvelle technologie. En effet, les travailleurs sont bien placés pour anticiper les défaillances possibles puisqu'ils connaissent bien l'ensemble du travail. Leur participation et la considération de leur apport, dès le début du processus, peuvent aussi faciliter l'acceptabilité des transformations.

« De plus, l'apport d'un ergonome dans l'équipe de projet facilitera notamment l'analyse de l'activité de travail en s'assurant d'intégrer toutes les dimensions de celui-ci. D'autres personnes peuvent aussi apporter leur expertise, comme les ingénieurs, les informaticiens, etc. L'important est de s'allier aux bonnes personnes, selon la nature du projet. »

LA FORMATION ET LE TRANSFERT DE COMPÉTENCES

« Lorsque l'on intègre de nouvelles technologies, il est important de considérer les compétences actuelles des travailleurs et celles qui seront requises après la transformation. Idéalement, il faut aussi prévoir des formations en continu – notamment dû à l'évolution rapide des nouvelles technologies – dès qu'il y a un changement dans les tâches à réaliser. Évidemment, il est essentiel d'intégrer des notions liées à la SST tout au long du processus de formation et de la mise en place d'une nouvelle technologie. »

D'AUTRES ÉLÉMENTS À NE PAS OUBLIER?

« Il y a d'autres éléments importants dans le processus de conception : il est tout à fait pertinent de faire des prototypes, des simulations et un suivi du poste après la transformation. C'est très important!

« Encore plusieurs incertitudes persistent quant au retentissement de l'I4.0 sur la SST. Toutefois, pour le moment, nul besoin de réinventer la roue. Nous pouvons aborder l'intégration d'une nouvelle technologie comme tout autre projet de conception ou de transformation, selon les étapes ci-après.

1. Identifier nos besoins et tenir compte du contexte propre à notre entreprise.
2. Bien comprendre le travail pour valider les besoins et anticiper les conséquences de la nouvelle technologie sur le travail et la SST; demander à un ergonomiste de réaliser une analyse de l'activité de travail.
3. Engager la participation des employés à toutes les étapes du processus.
4. Réaliser une analyse des risques complète (incluant les risques psychosociaux).
5. Faire le suivi de l'implantation de la technologie et réévaluer les risques régulièrement. »

L'IRSSST se penche sur les transitions technologiques dans les milieux de travail et leurs conséquences sur la SST autant par ses activités de recherche que par ses activités en mobilisation de connaissances. À ce sujet, le gouvernement fédéral offre de l'aide et du soutien afin de permettre aux entreprises manufacturières de prendre ce virage⁶.

Nous sommes dans une ère de changement de type numérique... Bonne chance dans l'introduction de ces nouvelles technologies dans votre milieu de travail!

NORMES LIÉES AUX DISPOSITIFS ROBOTIQUES

Les trois normes suivantes, publiées par l'ISO (l'Organisation internationale de normalisation), sont directement en lien avec les dispositifs robotiques.

- ISO 10218-1 : 2011 – Robots et dispositifs robotiques – Exigences de sécurité pour les robots industriels – Partie 1 : Robots
- ISO 10218-2 : 2016 – Robots et dispositifs robotiques – Exigences de sécurité des robots industriels – Partie 2 : Systèmes robots et intégration
- ISO 15066 (2016) – Robots et dispositifs robotiques – Robots coopératifs

Par ailleurs, il existe une norme canadienne : CSA Z434.F14 (C2019) – Robots industriels et systèmes robotiques. Elle comprend des parties adoptées de la norme ISO 10218 et d'autres qui ont été modifiées pour s'adapter aux réalités canadiennes.

RÉFÉRENCES

1. IRSST. *Industrie 4.0 dans le secteur manufacturier*, [En ligne], 2021. [www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/101105/n/industrie-secteur-manufacturier].
2. N. d. « Robotique collaborative : De nouveaux enjeux de sécurité en milieu de travail », [En ligne], *Prévention au travail*, 2018. [www.preventionautravail.com/recherche/505-robotique-collaborative-de-nouveaux-enjeux-de-securite-en-milieu-de-travail.html].
3. IRSST. *Industrie 4.0 dans le secteur manufacturier*, [En ligne], 2021. [www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/101105/n/industrie-secteur-manufacturier].
4. IRSST. *Intelligence artificielle en santé et SST*, [En ligne], 2021. [<https://www.irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/101104/n/intelligence-artificielle>].
5. INRS, *Réalité augmentée et prévention des risques. Apports et limites*. [En ligne], mars 2009. [<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ND%202303>].
6. GOUVERNEMENT DU CANADA, *Rapport des Tables de stratégies économiques du Canada : Fabrication de pointe*, [En ligne], 2018. [www.ic.gc.ca/eic/site/098.nsf/fra/00021.html].



François Boucher
B. Éd.
Conseiller en SST

Convaincre les personnes réticentes au changement!

Convaincre est un art parfois difficile. Mais l'expérience d'autres gestionnaires et intervenants peut représenter une source d'inspiration permettant de mieux esquisser le bon déploiement de vos changements en SST.

Il y a une dizaine d'années, j'ai effectué un tournage vidéo à l'entreprise Prinoth de Granby. La raison de ma présence était un de leur superviseur, Monsieur René Boisvert. J'avais rencontré René en donnant notre formation *Superviseur et coach en SST*¹, et ce dernier avait attiré mon attention par la qualité de ses interactions avec ses équipiers. J'ai alors voulu réaliser une capsule vidéo expliquant ses stratégies d'interaction. Notez que j'utilise encore aujourd'hui cet outil pédagogique dans mes formations.

À un moment, alors que nous travaillions à l'enregistrement avec René, ce dernier m'a avoué qu'il ne réussissait pas à aller chercher l'engagement de l'ensemble de ses employés pour ses projets SST. Il lui restait à convaincre ceux qu'il appelait « ses coriaces » (les employés réticents au changement), et il m'avait demandé si je connaissais un truc pour y arriver. Je me souviens encore de ma réaction. J'étais à vrai dire sans réponse.

Depuis, chaque fois que je rencontre des superviseurs lors de mes formations et que nous abordons ce sujet, je suis très attentif à leurs stratégies de gestion. Dans ce texte, je vous ferai part des trucs que j'ai retenus au fil des ans en formant des gens comme vous. Des trucs qui permettent d'aller chercher l'engagement des personnes les plus réticentes au changement.

CONVAINCRE LES GENS RÉTICENTS AU CHANGEMENT, C'EST AVANT TOUT UN ÉTAT D'ESPRIT

Projet de sécurisation des machines, implantation d'un programme de cadenassage, utilisation d'un logiciel comme outil de communication pour l'ensemble du personnel en prévention : nos entreprises sont en constante évolution et cela génère des changements divers et variés en SST. Pour chaque projet, nous nous retrouvons devant un groupe de personnes que nous devons convaincre, et chacun a son propre bagage (connaissances, expérience,

valeurs et croyances). Il est donc normal que certains soient plus difficiles à persuader; ce sont les personnes réticentes au changement.

L'article de ma collègue Lorena Fernández, que vous trouverez dans le présent numéro de *Convergence SST* (p. 4), aborde ce sujet de manière plus scientifique. Voyons quand même ici différentes façons dont les personnes qui résistent au changement peuvent manifester leur opposition.

Elles peuvent refuser de croire au changement proposé (déni), s'opposer vivement (colère), affirmer haut et fort que c'était mieux avant (nostalgie) ou vouloir des arrangements (négociation). Peu importe leur réaction, si on veut obtenir un jour leur adhésion, il faut nous mettre en tête, dès le départ, qu'il est normal que des personnes soient réticentes au changement. Là est notre défi. Nous devons gagner l'adhésion de ces personnes, car sans elles notre changement est en péril. Ce sont elles qui, en fin de compte, joueront un rôle décisif.

NOTRE ALLIÉE DE TOUJOURS : LA COMMUNICATION

La première étape d'un changement consiste à en expliquer les fondements. Si tout se passe bien, nous aurons la majorité des personnes avec nous. Notre changement s'inscrit dans une logique, et nous devons l'expliquer. Les gens doivent aussi sentir la cohérence du processus. Après nos premières rencontres d'information, il restera bien sûr nos quelques indécis et sceptiques, voilà pourquoi votre argumentaire doit être constitué de faits... de faits vérifiables. Les sceptiques aiment pouvoir être en mesure de vérifier eux-mêmes l'information. Vous en convaincrez peut-être 2 ou 3 de cette façon; 2 ou 3, sur 8, 9 ou 10 sceptiques, c'est déjà beaucoup!

Les gens s'opposent souvent au changement parce qu'on les sort de leur zone de confort. Ils ont des habitudes, et avec nos changements, nous venons les perturber; ils n'y voient que des désavantages. Sachant cela, c'est à nous de leur faire voir les choses autrement. Ainsi, faites-leur part des bien-

faits qu'apportera le changement pour l'entreprise. De la même manière, n'oubliez pas de leur faire connaître les avantages pour eux aussi. Encore là, vous gagnerez peut-être quelques joueurs indécis, puisque l'humain a tendance à évaluer les options en pesant le pour et le contre.

Les changements requièrent une période d'adaptation et des efforts; ne tentez pas de minimiser cette étape. Là aussi, soyez transparent et rassurez-les. Par exemple, dites que vous donnerez le temps nécessaire, que vous accompagnerez le personnel, que vous reconnaîtrez l'effort à chaque étape. Vous ne gagnerez peut-être pas tout le temps ceux qui sont rébarbatifs, mais vous obtiendrez la participation d'un plus grand nombre, car ceux qui sont moins sûrs se sentiront en confiance, et cela portera fruit.

Finalement, lors de la diffusion de vos informations, acceptez les commentaires et les questions. Il n'y a rien de pire, lorsqu'on se voit annoncer un changement, que de ne pas pouvoir s'exprimer. On se sent alors placé devant le fait accompli, muselé. Cela étant dit, pour le temps de parole, il faut de la place. Si vous avez un grand nombre de personnes à informer, prioriser les plus petits groupes. Cela donne plus d'espace au temps de parole.

Par ailleurs, si vous avez des sujets chauds qui ne touchent que certaines personnes dans votre groupe, rencontrez-les séparément. De cette façon, ils pourront s'exprimer sans craindre d'étirer la réunion pour ceux qui ne sont pas concernés. Les gens qui peuvent s'exprimer se sentent respectés, et cela aide beaucoup à faire accepter les changements.

LES ÉCOUTER ET, SI POSSIBLE, SUSCITER LEUR ENGAGEMENT

Je ne compte plus le nombre de superviseurs qui, lorsque je les questionne sur un bon outil de gestion permettant d'aller chercher la collaboration d'un travailleur démontrant de la résistance au chan-

gement, me répondent spontanément : « l'implication! ». Ces derniers ajoutent aussi qu'en offrant un mandat concret à un travailleur résistant – s'il accepte le mandat – cela le motive; il connaît un succès et en est fier. En SST, cela peut être aussi simple que de participer à un comité SST. D'autres mandats peuvent aussi être offerts. Il y a tellement de projets en SST qui permettent aux travailleurs de s'investir, et votre seule limite est votre imagination.

À titre d'exemple, à la fin de mes études, je me suis occupé du dossier prévention pour une entreprise de 350 employés, les industries Maibec. Il s'agit d'une scierie située dans ma région d'origine, la Côte-du-Sud. J'y avais travaillé auparavant comme journalier lors de mes emplois d'été et je connaissais bien la plupart des employés, dont quelques-uns moins réceptifs aux changements.

Dans mon travail de coordonnateur en SST, j'avais évidemment beaucoup de projets à proposer aux employés. Certains nécessitaient des changements exigeants pour eux. Mon truc préféré pour que ça marche : je sollicitais la participation des employés dans les changements et, si possible, j'offrais un rôle d'importance à l'un de ces employés moins convaincus. J'ai eu du succès à quelques reprises en agissant ainsi.

Entre autres, nous avons dû nous doter d'un formateur interne pour l'utilisation sécuritaire de la scie à chaîne. J'avais offert ce rôle à Marcel, un opérateur de scie à chaîne avec qui j'avais travaillé en tant qu'étudiant, et qui avait la réputation d'être un employé difficile à convaincre. Marcel a accepté ma proposition. Nous l'avons inscrit à une formation solide pour être formateur interne en utilisation sécuritaire de la scie à chaîne, et il a encadré et entraîné 150 de ses confrères, qui avaient à utiliser cet outil en usine pour effectuer des déblocages d'équipement (des pièces de bois qui se coincent dans les mécanismes et qu'il faut couper).

Cela n'est pas tout, car il a aussi donné sa formation à d'autres équipiers qui n'avaient pas à utiliser la scie en usine, mais qui étaient curieux de cette formation et voulait acquérir ces connaissances. Nous avons fait confiance à Marcel et nous avons eu raison de le faire, car ce fut un succès. Par la suite, il est devenu un allié sûr pour tout ce qui concerne les questions de sécurité. Il est la preuve qu'on peut métamorphoser un employé sceptique vis-à-vis les changements. Donc, oui, écoutez, tenez compte de leur rétroaction et faites participer les collaborateurs sceptiques. Vous aurez davantage de succès dans l'acceptation de votre projet.

Concernant l'écoute, n'oubliez pas que vos travailleurs sont directement touchés par le changement. Ce sont des experts à leur poste de travail et ils peuvent avoir de très bonnes idées à vous donner. Et chaque idée qui vient d'eux représente un frein de moins à l'acceptation de votre changement. De plus, en faisant preuve d'écoute à

leur égard, vous témoignez d'empathie. N'oubliez pas que les changements apportent, pendant une certaine période, des difficultés pour eux. Votre écoute est donc importante et n'hésitez pas à aller à leur rencontre. En groupe, bien sûr, lors des séances d'information, comme nous l'avons mentionné précédemment, mais aussi de manière individuelle. Certains employés aiment particulièrement qu'on aille vers eux pour les consulter et échanger.

AYEZ RECOURS À VOS EMPLOYÉS CONVAINCUS!

Heureusement, il ne se trouve pas que des employés difficiles à convaincre. À l'opposé, vous avez des alliés : les personnes convaincues. Alors ne travaillez pas seul. Faites aussi appel à ces ambassadeurs.

À ce sujet, une entreprise où j'ai donné une formation un jour m'avait grandement impressionné, et j'y étais retourné pour préparer une capsule vidéo inspirante. Il s'agit de Soprema, à Drummondville, qui avait mis en place un programme d'ambassadeurs SST.

Une quarantaine de leurs employés, sur une base volontaire, avaient choisi de jouer ce rôle. Ces derniers avaient comme mandat de promouvoir la SST, d'intervenir auprès de leurs pairs et de les accompagner dans les changements en santé-sécurité, comme des *coachs*. Attention, par contre, de bien former ces ambassadeurs si vous souhaitez leur confier ce rôle; ils auront besoin des bons outils. À ce sujet, ma collègue Dominique Beaudoin anime une excellente formation : *Comment bien faire passer vos messages en SST?* Elle avait d'ailleurs donné cette formation aux ambassadeurs de Soprema.

J'entends aussi souvent, de la part des superviseurs, que les employés difficiles à convaincre ont des amis parmi leurs pairs, et que lorsque ces amis sont des personnes convaincues de l'importance du changement, ils exercent une influence positive sur leurs collègues réticents, qui finissent souvent par transformer leur façon de voir les choses.

Ce dernier point m'amène à un conseil important : il faut laisser le temps au temps. On doit être patient et accepter que cela puisse prendre une certaine période avant que de réussir un changement. Surtout si votre changement est de grande ampleur et nécessite beaucoup d'efforts d'adaptation.

Donc, informez bien, écoutez et engagez la participation. Faites-vous des alliés, mais surtout, admettez le fait que ce ne sont pas tous vos travailleurs qui vont adhérer d'emblée au changement et acceptez que cela puisse prendre plus d'efforts et de temps pour tous les gagner. Et vous n'avez pas le choix, car vous voulez que votre changement soit réussi!

NOTES

1. Vous trouverez tous les détails entourant cette formation à www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/leadership-sst/superviseur-et-coach-en-sst-90443.
2. Vous trouverez tous les détails entourant cette formation à www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/prevention-et-securite/comment-bien-faire-passer-vos-messages-en-sst-20570.



LE CENTRE PATRONAL SST: LA RÉFÉRENCE DES EMPLOYEURS EN SANTÉ-SÉCURITÉ!

DES FORMATIONS PRATIQUES DE HAUTE QUALITÉ!

- Plus de 80 titres de cours en mode virtuel ou présentiel
- Des webinaires
- De la formation en ligne
- Des conférences
- De la formation directement en entreprise

DES ÉVÉNEMENTS VIRTUELS ET PRÉSENTIELS SST TRÈS COURUS

- Colloques
- Matinées prévention
- Rencontres juridiques
- Rencontres médicolégales

DES PUBLICATIONS UNIQUES*

- Infolettre SST Bonjour!
- Revue Convergence SST

* Recevez gratuitement les publications par voie électronique en vous inscrivant au www.centrepatronalsst.qc.ca/abonnements.

 **Centre patronal SST**
Formation et expertise

500, rue Sherbrooke Ouest, bureau 1000
Montréal (Québec) H3A 3C6
Téléphone: 514 842-8401

   | Suivez-nous!