

# Où commencer pour réussir la prévention en SST ?



Françoise Bouchard  
fbouchard@asstsas.qc.ca

Lorsque tout est à faire en prévention, plusieurs personnes ne savent pas par quel bout commencer. Michel Pérusse, un pionnier de l'organisation de la prévention au Québec, nous donne des réponses. Notre première question : quel est le meilleur point de départ pour implanter la prévention en SST ?

**S**i l'on veut, par exemple, implanter un plan d'action en prévention dans une organisation, c'est comme balayer un escalier : il est plus efficace de commencer par la marche du haut ! Lorsque les cadres de premier niveau, les travailleurs, les syndicats ou les ressources spécialisées en prévention sont seuls à porter le flambeau, ça ne peut pas fonctionner. Si la direction ne s'implique pas, toutes les initiatives sont vouées à l'échec.

La direction d'un établissement doit d'abord annoncer clairement ses couleurs dans une politique en SST. Ensuite, elle doit faire connaître ses intentions à tous en diffusant cette politique. Elle doit également prêcher par l'exemple, agir selon ses propres valeurs et voir à ce que tout son monde les suive. Car la meilleure politique ne donne des résultats que si elle est appliquée et respectée.

Une politique en SST est beaucoup plus qu'un bout de papier rédigé pour se donner bonne conscience et afficher une belle image. Bien préparée avec les bons ingrédients et implantée convenablement, elle devient le document par lequel la direction s'engage publiquement en faveur de la SST. De cette façon, on peut juger de son sérieux et lui demander des précisions par rapport aux intentions annoncées.

## En quoi consistent l'énoncé de principe et le programme-cadre ?

L'énoncé de principe fait partie de la politique en SST. Il établit la ligne de conduite que tous devront suivre en ce

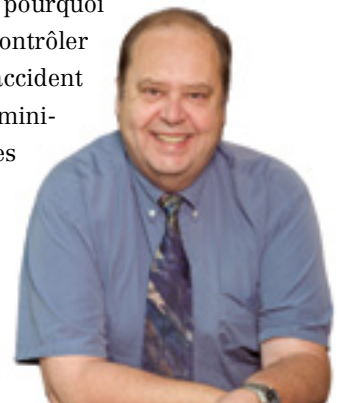
---

Car la meilleure politique ne donne des résultats que si elle est appliquée et respectée.

---

qui concerne la SST. Il décrit les principes qui doivent guider les gestionnaires dans leur prise de décisions courantes. C'est l'endroit où sont révélées les valeurs et l'importance que les dirigeants attachent à la SST et à la prévention.

Par exemple, la direction se dit consciente que les ressources humaines sont sa principale richesse. En conséquence, elle accorde à la préservation de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique des travailleurs une importance égale à celle de la quantité, de la qualité et des coûts de production. C'est pourquoi elle s'engage à réduire, à contrôler et à éliminer les risques d'accident ou de maladie de façon à minimiser, et même enrayer, les lésions professionnelles ainsi que les dommages matériels, les perturbations des activités de soins et les pertes financières qui s'ensuivent.



Michel Pérusse est professeur agrégé au département de management et GRH, à la Faculté de l'administration de l'Université de Sherbrooke.

« Il y a plusieurs valeurs pour promouvoir la SST. Mais selon moi, la principale est le respect des personnes. Cela implique qu'on accorde une importance primordiale à leur santé, leur sécurité et leur bien-être. Cela veut dire également que, si on y croit vraiment, on accordera à leur santé et à leur sécurité la prépondérance sur toute considération administrative, opérationnelle ou financière. Le courage de faire exactement ce qu'on a dit, ce qu'on a annoncé, ça s'appelle de l'intégrité. Et c'est une autre des valeurs fondamentales en SST. »

Par l'énoncé de principe, la direction indique aux cadres de tous les niveaux qu'ils devront en tenir compte dans leur gestion quotidienne. À cette fin, elle encourage les initiatives qui visent la recherche de solutions en vue d'éliminer tout risque à la SST et met en place les suggestions réalisables. Évidemment, la direction s'engage aussi à appliquer les dispositions prévues par les lois et les règlements en matière de SST, à adopter des normes d'entreprise en la matière et à les faire respecter par tous.

Quant au programme-cadre, il annonce les objectifs poursuivis et les moyens à prendre pour que les intentions se traduisent en actions concrètes. Donc, il définit l'ensemble des moyens permettant d'identifier les situations dangereuses (déclaration de situation dangereuse, enquête et analyse d'événement accidentel, inspection préventive, analyse de risque, etc.) et de les prioriser afin de pouvoir éliminer le danger ou contrôler le risque.

En fait, le programme-cadre est un « programme de programmes » dans lequel on établit les grandes lignes à respecter pour toutes les actions en matière de SST. Il n'exclut pas la nécessité

d'un plan d'action annuel, bien au contraire ! Il le rend nécessaire pour planifier les actions à mettre en place.

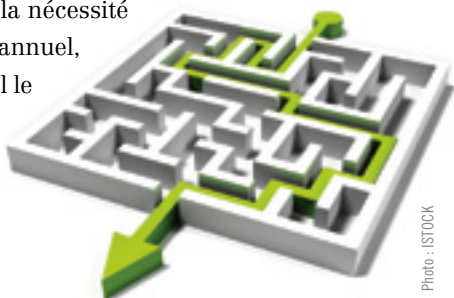


Photo : ISTOCK

Par l'énoncé de principe, la direction indique aux cadres de tous les niveaux qu'ils devront en tenir compte dans leur gestion quotidienne.

### Comment définir les responsabilités en SST ?

La politique doit comprendre la définition des responsabilités spécifiques de chacun. On attend de la direction qu'elle planifie et dirige la réalisation des objectifs généraux et spécifiques du programme de SST. Pour ce faire, elle doit s'assurer d'être appuyée par un personnel compétent en matière de prévention.

La direction décrit alors explicitement ce qu'elle attend de chacun des niveaux hiérarchiques. Ses attentes devraient être intégrées aux descriptions de tâches de chacun. Éventuellement, il faudrait être prêt à évaluer les personnes sur la base de ces responsabilités et tâches spécifiques. Si on veut intégrer ces préoccupations à tous les niveaux d'un système de gestion, on doit aller jusque-là ! L'identification et l'élimination des facteurs de risque doivent être intégrées au sein même des activités courantes (ex. : la dispensation des soins). C'est à ce niveau que le risque est généré, c'est là qu'il doit être géré.

« Une politique en prévention des risques professionnels comprend trois ingrédients principaux : l'énoncé de principe, le programme-cadre et la définition des responsabilités. Dans l'énoncé de principe, la direction présente l'importance qu'elle accorde à la SST. Afin que ces principes ne restent pas des vœux pieux, la politique doit comprendre un programme-cadre qui précise les lignes directrices des activités de prévention. Enfin, la définition des responsabilités permettra à chacun de connaître ses obligations en matière de prévention. »

« **La politique est-elle adéquate ?** Son véritable test sera son application. Les paroles comptent moins que les gestes : ce sont eux qui dénotent les vraies valeurs. La manière d'agir, consciemment ou inconsciemment, trahit les véritables priorités. La meilleure des politiques, sans actions concrètes sur le terrain, demeure au stade des belles paroles. On attend de la direction un certain nombre d'éléments qui feront foi de sa préoccupation véritable pour la SST. Par exemple, elle doit être prête à investir pour corriger les situations dangereuses déclarées. Un directeur doit porter les mêmes équipements de protection individuels obligatoires pour les travailleurs du service qu'il visite. On s'attend à ce que la sécurité soit à l'ordre du jour des réunions de la direction. »

### Quelle étape suit la conception de la politique ?

Il s'agit d'une politique opérationnelle. De telles politiques n'ont pas besoin d'être entérinées par le conseil d'administration. Toutefois, le comité de direction devrait se prononcer sur la politique en SST et une large consultation est à privilégier avant l'adoption finale. Après, il faut la diffuser à tous.

Cette démarche comporte aussi ses conditions de succès. Se contenter d'afficher la politique à divers endroits peut avoir une certaine utilité, mais c'est nettement insuffisant. Une diffusion active est toujours préférable. La présence d'un cadre supérieur lors des rencontres avec des cadres de premier niveau et des travailleurs ajoute de la crédibilité à la démarche et lui confère un caractère officiel.

Ces rencontres permettent de donner plus d'explications, de décrire les intentions de la direction et l'implication attendue de chacun pour la prise en charge de la SST. Bien préparées, ces rencontres permettent de recueillir les commentaires et de détecter les sources potentielles de problèmes pour la mise en application des activités.

### Comment lier la politique en SST avec les autres politiques de l'organisation ?

Les entreprises avant-gardistes étoffent leur système de valeurs en intégrant des éléments de SST aux politiques de toutes leurs grandes fonctions : approvisionnement, ingénierie, gestion du personnel, entretien, production, etc.

Ainsi, chaque politique révisée devra être rendue compatible avec la politique en SST. Des clauses spécifiques ou des références précises à la sécurité pourront y être ajoutées. Par exemple : aucune substance dangereuse ne pourra être achetée si la fiche signalétique n'est pas disponible. Ou décider qu'aucun projet de rénovation ou de construction ne sera autorisé à moins que ses implications en SST n'aient été examinées par le personnel spécialisé.

Se contenter d'afficher la politique à divers endroits peut avoir une certaine utilité, mais c'est nettement insuffisant. Une diffusion active est toujours préférable.

De telles inclusions présentent plusieurs avantages. Elles rendent le fonctionnement de l'entreprise plus cohérent, l'intégration de la SST plus concrète et les responsabilités des personnes concernées mieux définies. Les orientations sont claires et la prise de décision balisée de façon plus précise.

### Les grands établissements en création changeront-ils la donne pour l'organisation de la prévention ?

Les méga-structures peuvent faire peur pour les nouveaux défis qu'elles présentent. Mais elles ne changent pas le point de départ de l'organisation de la prévention. Même dans ce contexte, la bonne et la saine gouvernance impliquent l'adoption d'une politique en SST au plus haut niveau. Des mécanismes doivent être mis en place pour en vérifier l'application dans chacun des établissements ou dans chaque direction en fonction de l'organigramme de l'organisation.

Lorsque les bases de la prévention sont implantées, une fusion de plusieurs établissements ne peut qu'amener une standardisation des meilleures pratiques sur le terrain. Lorsque peu d'éléments sont en place, l'ampleur du travail sera plus grand, évidemment ! En ce sens, les comités paritaires de SST pourraient jouer un rôle encore plus important. Des activités comme les audits internes devraient également occuper une plus grande place parmi les bonnes pratiques de gestion. ■