L'amélioration continue et la revue de direction

Louise Bélanger
lbelanger@asstsas.qc.ca

Pierre Poulin

LES NORMES DE GESTION EN SST REPOSENT SUR LE CONCEPT DE L'AMÉLIORATION CONTINUE. POUR SE CONFORMER À CE PRINCIPE EXIGEANT, IL EST RECOMMANDÉ D'EFFECTUER PÉRIODIQUEMENT UNE REVUE DE DIRECTION. VOYONS PLUS EN DÉTAIL CES DEUX NOTIONS, À LA BASE DES SYSTÈMES DE GESTION DE LA PRÉVENTION EN SST.

L'amélioration continue

Ce grand principe de la gestion moderne est illustré par la roue de Deming. L'idée consiste simplement à considérer la gestion comme un système ayant un cycle de fonctionnement (Planifier / Faire / Vérifier / Agir). À la fin du cycle, il faut prendre un temps d'arrêt et évaluer le système. À la suite de cette évaluation, de nouveaux objectifs sont formulés dans le but d'améliorer le système.

Par exemple, un établissement qui démarre son système de gestion de la prévention pourrait se donner comme objectifs, la première année, de rédiger la politique en SST, de former les gestionnaires et les membres du comité paritaire de SST à l'enquête et à l'analyse d'événements accidentels et d'élaborer une procédure d'inspection avec des fiches et un calendrier. Au bout d'un an, si ces buts sont atteints, l'organisation se fixera des cibles plus ambitieuses pour la deuxième année : faire connaître la politique à l'ensemble des employés, s'assurer qu'au moins 75 % des accidents ont fait l'objet d'une enquête et que 80 % des lieux de travail sont inspectés, etc.

Devant l'ampleur de la tâche en SST, il va de soi qu'on ne peut créer un système de gestion performant en un seul cycle. La vision réaliste est de toujours aller de l'avant, à petits pas, pour améliorer sans cesse le système.

La revue de direction

La haute direction de l'organisation porte la responsabilité ultime de la prévention. En collaboration avec les partenaires des différentes directions, il lui revient d'évaluer, à intervalles planifiés, le niveau de réalisation des actions en regard des objectifs énoncés en début de cycle. Tous les indicateurs de suivi du système de gestion et du plan d'action seront alors pris en compte, de même que tout autre élément permettant de dresser un portrait fidèle du chemin parcouru.

Éléments-clés de l'amélioration continue

L'organisation doit améliorer en continue la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de gestion de la SST.

- AMÉLIORER la performance en SST
- PROMOUVOIR une culture favorable au système de gestion de la SST
- ASSURER la participation des travailleurs dans la mise en œuvre d'actions pour l'amélioration continue du système de gestion de la SST
- COMMUNIQUER les résultats pertinents de l'amélioration continue aux travailleurs et à leurs représentants
- TENIR À JOUR et conserver des informations documentées comme preuve de l'amélioration continue

Source : norme ISO 45001 :2018

À la fin du cycle, il faut prendre un temps d'arrêt et évaluer le système. À la suite de cette évaluation, de nouveaux objectifs sont formulés dans le but d'améliorer le système.

Telle la cale sur l'axe de l'amélioration continue de la roue de Deming, ce processus évite de régresser et permet de se concentrer sur ce qui reste à régler.

De cette révision, il doit résulter une amélioration, c'est-à-dire un nouveau plan d'action pour le cycle suivant. Telle la cale sur l'axe de l'amélioration continue de la roue de Deming, ce processus évite de régresser et permet de se concentrer sur ce qui reste à régler. Des décisions seront aussi prises concernant d'éventuelles modifications aux politiques, aux priorités et programmes spécifiques, ainsi qu'aux procédures et pratiques organisationnelles en prévention.

Par exemple, si seulement 50 % des éléments de conformité du SIMDUT sont respectés, alors que l'organisation visait 100 % à la fin de l'année, il faudra peut-être augmenter les effectifs et établir une meilleure stratégie pour atteindre l'objectif. Les résultats de cette révision doivent être enregistrés et communiqués aux gestionnaires concernés, aux travailleurs et à leurs représentants.

Des retombées directes et indirectes

Par l'implantation d'une revue de direction structurée, la haute direction doit rendre compte de la SST à l'ensemble de l'organisation. Dans un processus d'amélioration continue, elle devra actualiser les mesures de prévention et s'assurer, ainsi, de leur pertinence et de leur efficacité.

Il faut aussi voir à l'enregistrement (voir *Documenter rime avec pérennité*, p. 28) et à la communication des résultats. De cette façon, toutes les parties prenantes peuvent suivre l'évolution du système et contribuer à la promotion d'une culture de prévention. ■

RÉFÉRENCES

Norme ISO 45001 - Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail-Exigences et lignes directrices pour leur utilisation.

Norme CSA-Z1000-14 - Gestion de la santé et sécurité au travail.

Revue de direction en SST – Un exemple

Le responsable du système de gestion de la prévention en SST présente un rapport annuel à la haute direction à l'aide des informations colligées dans le tableau de bord. Il fait état de l'avancée des réalisations en SST en fonction des objectifs initiaux.

ÉLÉMENTS DU PROGRAMME	OBJECTIFS ANNUELS	RÉSULTATS EN 2018
PARTICIPATION DES TRAVAILLEURS	Tenir 6 rencontres du comité paritaire de SST / Résoudre 100 % des déclarations de situations dangereuses soumises par les travailleurs	5 rencontres tenues, 1 annulée / 12 déclarations soumises, 10 réglées, 2 en cours
PLAN D'ACTION	Élaborer 3 plans d'action selon les 3 priorités de la CNESST (TMS, violence, chutes et glissades)	Les programmes portant sur la prévention de la violence et des chutes et glissades ont été mis en place / Le programme de prévention des TMS est en cours de développement.
PROGRAMME DE SANTÉ DES TRAVAILLEURS	Soumettre à un audiogramme les travailleurs exposés au bruit / Assurer un suivi post-exposition dans les délais prescrits pour le personnel ayant subi une piqûre d'aiguille contaminée	100 % des travailleurs visés ont passé un test ; résultats normaux pour tous / 53 suivis post-exposition, dont 50 dans les délais prescrits
FORMATION	Donner une mise à jour PDSB au personnel dont la formation remonte à plus de 3 ans / Établir le plan des formations SST requises pour l'ensemble des employés	66 % des employés ciblés ont suivi la mise à jour PDSB / Plan de formation établi pour le secteur des soins et le secteur administratif / Celui des services techniques et auxiliaires est à compléter.