

OUTIL DE MESURE DE PROCESSUS EN SST

(ou comment comparer des pommes
avec des carottes)

Colloque en santé et
sécurité du travail
Estrie 2006

6 juin 2006

Mario Roy
Louise Leclerc
Faculté d'administration

www.usherbrooke.ca/vers/ceot

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- **Définition de la mesure de performance**
- **Pourquoi mesurer?**
- **Tableau de bord**
- **Mécanisme de mesure de processus**
- **Matrice des objectifs**

DÉFINITION

La mesure : c'est l'attribution d'une valeur numérique à un phénomène sur une échelle graduée.

- Degré de raffinement de la mesure (ex. outils: règle)

La performance : c'est un jugement de valeur posé sur la mesure.

- Qualification de la mesure (la mesure obtenue est bonne ou mauvaise)
- Économique
- Satisfaction du personnel ou de la clientèle
- Comparaison dans le secteur

POURQUOI SE PRÉOCCUPER DE LA MESURE?

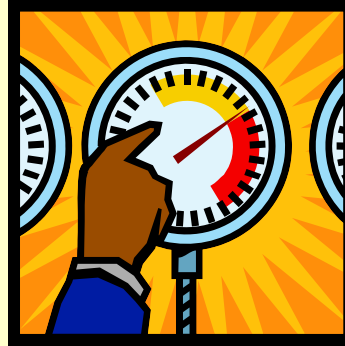
- Apprécier la détérioration ou l'amélioration du dossier SST
- Prendre des décisions rationnelles à l'aide de faits
- Améliorer continuellement (suivi de projets, feedback)
- Vérifier l'atteinte des objectifs et performer
- Établir les priorités de réduction des coûts
- Rendre des comptes (CSST, direction, entreprises du secteur, etc.)

TABLEAU DE BORD DE RÉSULTATS

SST

VOITURE

Fréquence
Gravité
Bris matériels
Coûts



Accrochages
Blessés
Bris mécaniques
Coûts

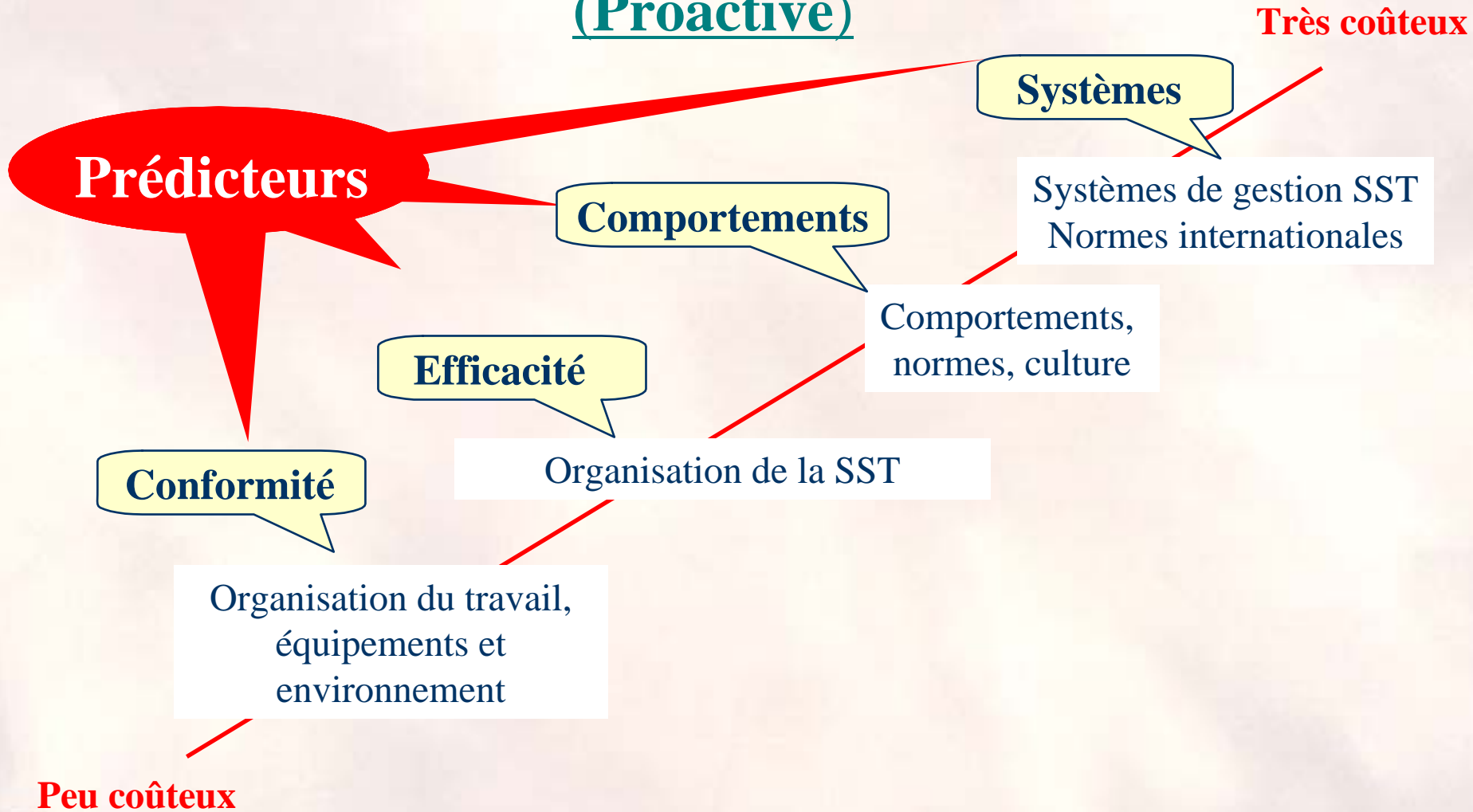
TABLEAU DE BORD DE PROCESSUS

Nombre d'idées d'amélioration
Inspections de conformité
Comportements préventifs
Cadrans de contrôle
(air, radiation, etc.)

Vitesse
Température du moteur
Essence
Cadrans de contrôle
(huile, freins, etc.)

MESURE DES PRÉDICTEURS

(Proactive)



MESURE DE LA SST AU SEIN DES ORGANISATIONS

NIVEAU	PRÉOCCUPATION	OBJET DE MESURE	MÉTHODE / OUTIL TYPIQUE
CULTURE SST	Intégration SST aux systèmes org.	Systèmes de gestion de SST	Audit de gestion (rapport, OHSAS 18001)
	Adoption des comportements	Comportements	BST (feedback), STOP (fiche d'observation)
ORGANISATION de la PRÉVENTION	Adoption d'actions préventives	Structure, programme, activités en SST	Efficacité, amélioration continue, comparaison (Six Sigma, Kaizen)
		Organisation du travail, équipements, environnement	Inspection de conformité Échantillonnage
PERFORMANCE	Gestion de dossiers (obj.: amélioration)	Résultats (raffinés)	Assignment temporaire, incident (rapport)
	Gestion de dossiers (obj.: diminution des coûts)	Résultats (traditionnels)	Fréquence, gravité, coûts, etc. (rapport)
	Respect de la loi	Pas de mesure	Pas d'outil

PHILOSOPHIES D'APPRENTISSAGE

- **Axé sur les activités de prévention**
- **Déclaration aide à l'apprentissage (valorisation)**
- **Récompense les idées (corrections)**
- **Accroît la connaissance des risques**
- **Accroît la responsabilisation**
- **Formation, processus**
- **Analyse de risques**
- **Débriefing de l'accident (visite de site d'accident)**

DÉVELOPPER SA CAPACITÉ À APPRENDRE...

- Utiliser des techniques de **débriefing**.
- Changer sa **perception de la mesure** : la mesure de la performance est essentielle mais elle ne doit pas être la préoccupation première.
- **Varier les objets de mesure** (on ne doit pas toujours mesurer les mêmes éléments).
- Rendre compte des apprentissages organisationnels.
- **Choisir des indicateurs simples** à mesurer qui permettront de vérifier si les objectifs sont atteints.
- **Se fixer des objectifs de moyens** plutôt que des objectifs de résultats.

MATRICE DES OBJECTIFS

Tableau 1 - Matrice des objectifs

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	Espaces de travail propre
	11	53%	36%	28	64%

rendement de la période (fév.)

B	44 et +	100%	83%	0	100%
	40 - 43	92%	76%	10	94%
	36 - 39	84%	69%	20	88%
	32 - 35	76%	62%	30	82%
	28 - 31	68%	55%	40	76%
	24 - 27	60%	48%	50	70%
	19 - 23	52%	41%	60	64%
	15 - 18	44%	34%	70	58%
	11 - 14	36%	27%	71	52%
	8 - 10	28%	20%	72	46%
	5 - 7	20%	13%	73	40%

Cotes

rendement
...10 désiré

...9
...8
...7
...6
...5
...4

rendement
...3 de référence

...2
...1

pire score
...0 tolérable

C	2	4	3	7	4
	15,0	30,0	10,0	30,0	15,0
	30	120	30	210	60

cote
poids
valeur (fév.) = 450

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300	450					

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 2)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

B					
	15 - 18	44%	34%	70	58%

Cotes

rendement
 ...10 désiré
 ...9
 ...8
 ...7
 ...6
 ...5
 ...4

rendement
 ...3 de référence
 ...2
 ...1
 pire score
 ...0 tolérable

C					

cote
 poids
 valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 3)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

B					
	44 et +	100%	83%	0	100%
	15 - 18	44%	34%	70	58%

Cotes

rendement
...10 désiré
...9
...8
...7
...6
...5
...4

rendement
...3 de référence
...2
...1
pire score
...0 tolérable

C					

cote
poids
valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 4)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

B	44 et +	100%	83%	0	100%
	40 - 43	92%	76%	10	94%
	36 - 39	84%	69%	20	88%
	32 - 35	76%	62%	30	82%
	28 - 31	68%	55%	40	76%
	24 - 27	60%	48%	50	70%
	19 - 23	52%	41%	60	64%
	15 - 18	44%	34%	70	58%
	11 - 14	36%	27%	71	52%
	8 - 10	28%	20%	72	46%
	5 - 7	20%	13%	73	40%

Cotes

rendement
 ...10 désiré
 ...9
 ...8
 ...7
 ...6
 ...5
 ...4

 rendement
 ...3 de référence
 ...2
 ...1
 pire score
 ...0 tolérable

C					

cote
 poids
 valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 5)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

44 et +	100%	83%	0	100%
40 - 43	92%	76%	10	94%
36 - 39	84%	69%	20	88%
32 - 35	76%	62%	30	82%
28 - 31	68%	55%	40	76%
24 - 27	60%	48%	50	70%
19 - 23	52%	41%	60	64%
15 - 18	44%	34%	70	58%
11 - 14	36%	27%	70	52%
8 - 10	28%	20%	72	46%
5 - 7	20%	13%	73	40%

Cotes

rendement
...10 désiré

...9

...8

...7

...6

...5

...4

rendement
...3 de référence

...2

...1

pire score
...0 tolérable

15,0	30,0	10,0	30,0	15,0

cote
poids
valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 6)

A	B	C	D	E
# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	Espaces de travail propre
11	53%	36%	28	64%

rendement de la période (fév.)

44 et +	100%	83%	0	100%
40 - 43	92%	76%	10	94%
36 - 39	84%	69%	20	88%
32 - 35	76%	62%	30	82%
28 - 31	68%	55%	40	76%
24 - 27	60%	48%	50	70%
19 - 23	52%	41%	60	64%
15 - 18	44%	34%	70	58%
11 - 14	36%	27%	71	52%
8 - 10	28%	20%	72	46%
5 - 7	20%	13%	73	40%

Cotes

rendement
...10 désiré

...9
...8
...7
...6
...5
...4

rendement
...3 de référence

...2
...1

pire score
...0 tolérable

15,0	30,0	10,0	30,0	15,0
------	------	------	------	------

cote
poids
valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 7)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	Espaces de travail propre
	11	53%	36%	28	64%
	rendement de la période (fév.)				

44 et +	100%	83%	0	100%
40 - 43	92%	76%	10	94%
36 - 39	84%	69%	20	88%
32 - 35	76%	62%	30	82%
28 - 31	68%	55%	40	76%
24 - 27	60%	48%	50	70%
19 - 23	52%	41%	60	64%
15 - 18	44%	34%	70	58%
11 - 14	36%	27%	71	52%
8 - 10	28%	20%	72	46%
5 - 7	20%	13%	73	40%

Cotes

rendement
...10 désiré

...9
...8
...7
...6
...5
...4

rendement
...3 de référence
...2
...1
pire score
...0 tolérable

2	4	3	7	4
15,0	30,0	10,0	30,0	15,0
30	120	30	210	60

cote
poids
valeur (fév.) = 450

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 8)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuels requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	# de travailleurs exposés à des vapeurs organiques	Espaces de travail propre
	11	53%	36%	28	64%
	rendement de la période (fév.)				

B					
	44 et +	100%	83%	0	100%
	40 - 43	92%	76%	10	94%
	36 - 39	84%	69%	20	88%
	32 - 35	76%	62%	30	82%
	28 - 31	68%	55%	40	76%
	24 - 27	60%	48%	50	70%
	19 - 23	52%	41%	60	64%
	15 - 18	44%	34%	70	58%
	11 - 14	36%	27%	71	52%
	8 - 10	28%	20%	72	46%
	5 - 7	20%	13%	73	40%

Cotes

rendement
...10 désiré
...9
...8
...7
...6
...5
...4

rendement
...3 de référence
...2
...1

pire score
...0 tolérable

C					
	2	4	3	7	4
	15,0	30,0	10,0	30,0	15,0
	30	120	30	210	60

cote
poids
valeur (fév.) = 450

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300	450					

Tableau 1 - Tableau de performance

	A - 15%			B - 30%			C - 10%			D - 30%			E - 15%			Valeur totale
	score	cote	valeur	score	cote	valeur	score	cote	valeur	score	cote	valeur	score	cote	valeur	
Janvier	16	3	45	44	3	90	34	3	30	70	3	90	58	3	45	300
Février	11	2	30	52	4	120	34	3	30	28	7	210	64	4	60	450
Mars	15	3	45	64	5	150	39	3	30	21	7	210	79	6	90	525
Avril	22	4	60	67	5	150	45	4	40	17	8	240	62	3	45	535
Mai	23	4	60	76	7	210	49	5	50	8	9	270	88	8	120	710
Juin	28	6	90	82	7	210	51	5	50	3	9	270	91	8	120	740
Juillet	20	4	60	72	6	180	58	6	60	12	8	240	62	3	45	585
août	9	1	15	62	5	150	62	7	70	14	8	240	54	2	30	505

Figure 1 - Mesure de performance

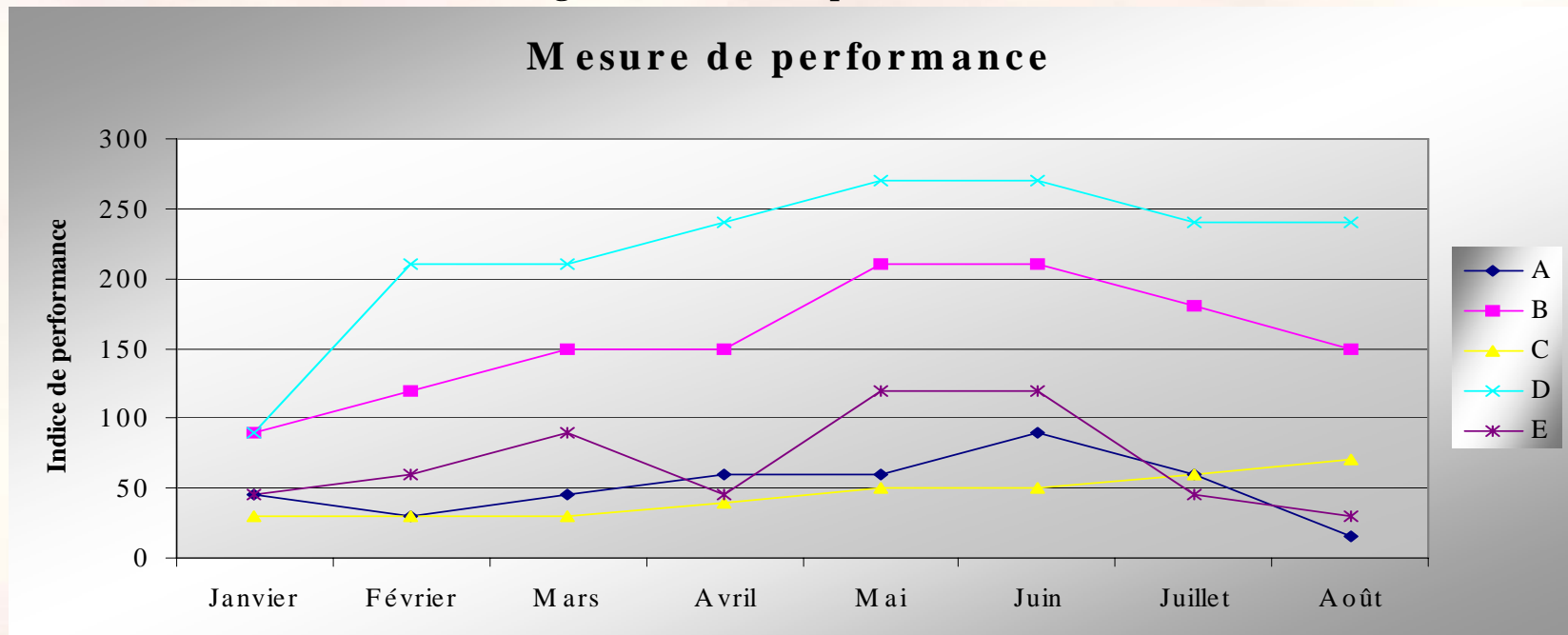
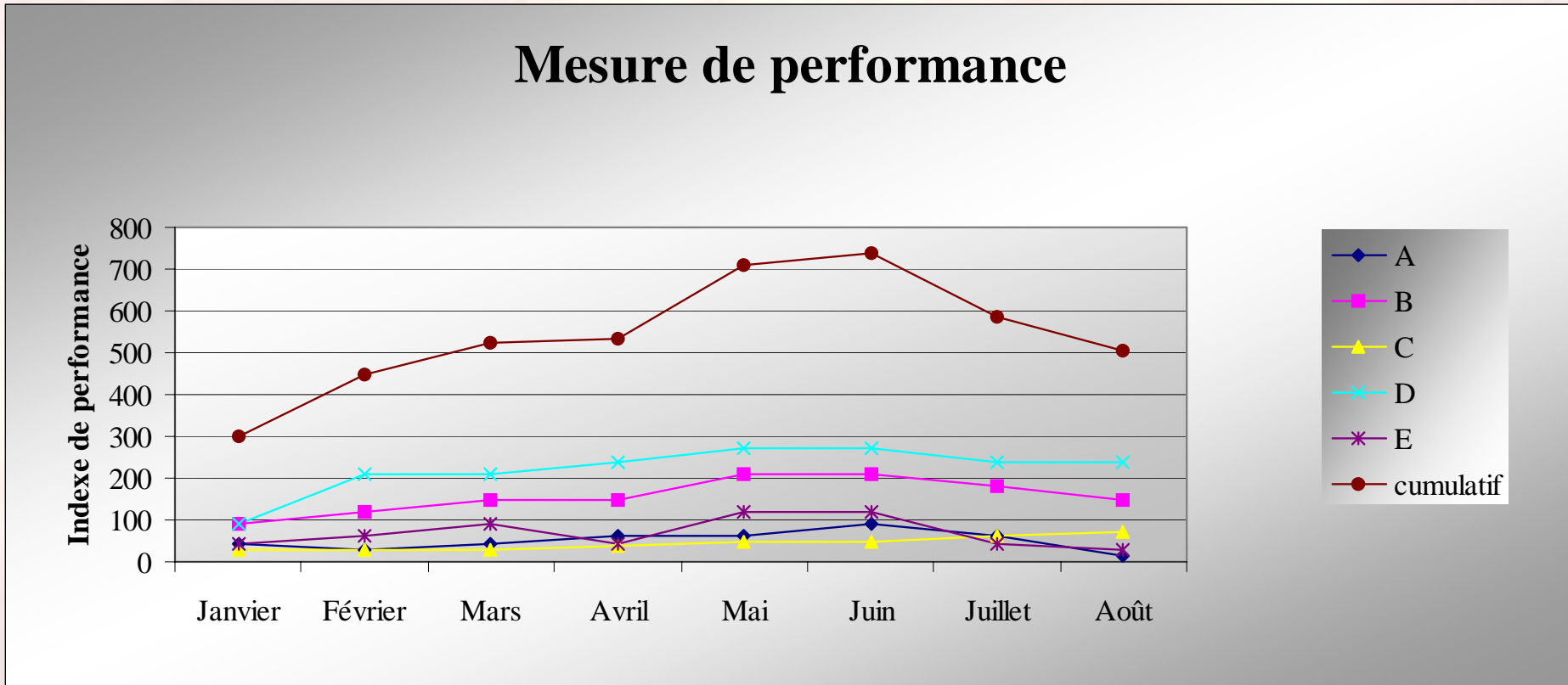


Figure 2 - Mesure de performance cumulative



CONCLUSION

La matrice des objectifs est utile si elle demeure simple à utiliser sinon elle risque tout simplement de devenir contre-productive.



QUESTIONS :

- **Quels sont vos réflexions, commentaires ou réactions suite à cette présentation?**
- **Croyez-vous que cet outil de mesure de processus en SST peut être adapté et utilisé dans les entreprises?**